

PLANO DIRETOR INSTITUTO NACIONAL DA MATA ATLÂNTICA

2025-2029



INMA
INSTITUTO NACIONAL
DA MATA ATLÂNTICA

MINISTÉRIO DA
CIÊNCIA, TECNOLOGIA
E INOVAÇÃO

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

Ministra de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação

Luciana Barbosa de Oliveira Santos

Secretário-Executivo

Luís Manuel Rebelo Fernandes

Subsecretaria de Unidades de Pesquisa e Organizações Sociais

Isa Assef dos Santos

Coordenador Geral de Unidades de Pesquisa

Cesar Augusto Rodrigues do Carmo

Instituto Nacional da Mata Atlântica

Diretor

Sérgio Lucena Mendes

Coordenador de Administração

Célio Lopes Rozado

Coordenador de Ciências

Pedro Lage Viana

Conselho Técnico Científico do INMA

Alba Livia Tallon Bozi

Ariane Luna Peixoto

Blandina Felipe Viana

Cristina Engel de Alvarez

José Eduardo Mantovani

Márcio Ferreira Rangel

Nelson Rodrigues Sanjad

Oswaldo Luiz Leal de Moraes

Sérgio Lucena Mendes

Plano Diretor do Instituto Nacional da Mata Atlântica

Equipe de facilitação e redação

Miriam de Magdala Pinto
Letícia Pedruzzi Fonseca
Rayani Furlani Muller
Jorge Luiz dos Santos Junior
Wander Demonel de Lima

Equipe de planejamento do INMA

Alba Livia Tallon Bozi
Cássia Helena Pereira Lima
Célio Lopes Rozado
Grasiella Maria Ventura Matioszek
Luís Antônio Alves Machado
José Eduardo Mantovani
Pedro Lage Viana
Sérgio Lucena Mendes
Steel Silva Vasconcelos
Thiago Mahlmann Vitoriano Lopes Muniz
Vivian Campos de Oliveira
Wilson Roberto Spironello

Fotos da capa

Mutum: Leonardo Merçon. Orquídea: Athos Souza

Conteúdo produzido em Santa Teresa, Espírito Santo, Brasil, 2024/25.

Instituto Nacional da Mata Atlântica - INMA, Av. José Ruschi, no. 4, Centro, 29.650-000, Santa Teresa, ES.

SUMÁRIO

PARTE I – O PDU DO INMA	6
Considerações iniciais	6
Apresentação	6
Principais termos	8
Aspectos metodológicos e documentos de referência	8
PARTE II – O CONTEXTO INSTITUCIONAL	12
O INMA - Breve histórico e localização estratégica	12
Estrutura de gestão: documentos legais e organograma	16
Principais programas e projetos em andamento	19
Competências da Instituição	20
Contribuições do INMA	24
O pessoal do INMA	28
Os Recursos de infraestrutura do INMA	41
O orçamento do INMA	48
Sistematização do ambiente externo e interno	49
PARTE III – O CONTEXTO INSTITUCIONAL-ESTRATÉGICO	55
Referências Estratégicas para o PDU	55
Perspectivas e temas estratégicos	57
O INMA dentro das prioridades do MCTI	61
PARTE IV – O CONTEXTO TÁTICO	63
Os princípios norteadores do PDU do INMA	63
Premissas condicionais	65
PARTE V – O CONTEXTO OPERACIONAL	67
Iniciativas, produtos e resultados	67

Descrição de metas e indicadores	84
PARTE VI - PROGRAMAS ESTRUTURANTES	97
PE 1: Apoio à Tomada de Decisão para a Conservação, Restauração e Uso Sustentável da Mata Atlântica	97
PE 2: Modernização e Ampliação dos Acervos Científicos, Históricos e Culturais do INMA	99
PE 3: Monitoramento e Gestão Integrada de Estações de Pesquisa e Áreas Protegidas	101
PE 4: Conservação e restauração de processos ecológicos e serviços ecossistêmicos na bacia hidrográfica do rio Doce	103
PE 5: Engajamento Público na Ciência e na Conservação da Mata Atlântica	106
PE 6: Fortalecimento da Gestão Institucional do INMA	109
PE 7: Infraestrutura para a Excelência Científica e Administrativa do INMA	110
PE 8: Fortalecimento da Formação Científica e Qualificação Profissional no INMA	112
PARTE VII – GERENCIAMENTO E CONTROLE	115
Estrutura de governança	115
Estratégia de acompanhamento e monitoramento	117
PARTE VIII – ENCERRAMENTO	119
REFERÊNCIAS	120

PARTE I – O PDU DO INMA

Considerações Iniciais

O Plano Diretor da Unidade (PDU) tem como objetivo geral desdobrar os objetivos e ações definidos no Planejamento Estratégico do Instituto Nacional da Mata Atlântica (INMA) para os níveis tático e operacional. Alinhado à visão de futuro da Unidade e às suas aspirações institucionais de médio e longo prazo, o PDU traduz diretrizes estratégicas em metas e atividades claras, facilitando a comunicação e a articulação entre as diferentes instâncias de gestão.

Esta primeira parte do documento apresenta os fundamentos do Plano, detalhando seus objetivos e as estratégias metodológicas adotadas em sua elaboração. É importante destacar que o PDU deriva diretamente do Planejamento Estratégico do INMA, mantendo-se coerente com as expectativas da alta gestão e com as demandas dos diversos públicos que se relacionam com a instituição.

Apresentação

O Plano Diretor da Unidade (PDU) é um documento de referência essencial, resultado de um esforço conjunto e meticuloso, que detalha a execução do planejamento estratégico de uma instituição. Sua elaboração é essencial para guiar a governança e as operações de maneira eficaz. O PDU foi desenvolvido internamente e abrange a transição do planejamento do nível estratégico para os níveis tático e operacional. Este processo envolve a definição de objetivos, metas, indicadores e ações para o período estabelecido, todos alinhados às diretrizes e políticas institucionais derivadas do Planejamento Estratégico.

É importante ressaltar que este é o primeiro PDU elaborado para o INMA, o que aumenta sua relevância. Como documento inaugural, ele estabelece as bases para o futuro desenvolvimento da instituição, moldando sua trajetória e orientando suas ações. Sua criação exigiu uma análise

críteriosa e participativa das necessidades e potencialidades do Instituto, além de uma metodologia mista adaptada à realidade da Unidade, garantindo que todas as áreas relevantes fossem envolvidas no seu desenvolvimento. Ser o primeiro Plano Diretor da Unidade representa o estabelecimento de um marco referencial sólido e alinhado aos objetivos estratégicos mais amplos do INMA.

No contexto das Unidades de Pesquisa e Institutos da administração direta do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), como é o caso do INMA, os objetivos delineados no Plano Diretor e seus resultados devem ser considerados durante a elaboração do Termo de Compromisso de Gestão (TCG) anual. Este procedimento visa estabelecer metas em conjunto com o Ministério e, posteriormente, acompanhar sua execução ano a ano.

As vantagens de elaborar um PDU são diversas, entre elas estão:

- Estabelecimento de objetivos claros a curto, médio e longo prazos para a Unidade;
- Monitoramento e identificação de oportunidades de crescimento e antecipação de mudanças de cenários;
- Alinhamento das ações táticas e operacionais com os objetivos estratégicos da Unidade;
- Gerenciamento de riscos, priorização e melhor alocação de recursos;
- Medição de desempenho e avaliação contínua do progresso do que foi planejado em relação aos objetivos;
- Possibilidade de maximizar o valor para seus principais *stakeholders*;
- Fortalecimento da reputação e imagem da Unidade e construção de relações de confiança com os *stakeholders*.
- Maior engajamento e alinhamento dos funcionários com a visão e cultura organizacional da Unidade;
- Melhoria da tomada de decisão e agilidade na resposta a mudanças no cenário, entre outras.

Com a consolidação desse documento, através de um processo intenso de ações e construção coletiva e colaborativa, o Instituto Nacional da Mata Atlântica poderá progredir na gestão e implementação de seu planejamento, estando mais preparado para alcançar seus objetivos

estratégicos e obter os melhores resultados no contexto do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação.

Principais termos

Para uma melhor compreensão do presente texto destacam-se a seguir alguns termos relevantes.

- **Indicador:** instrumento que permite medir o progresso em direção a um objetivo específico de contribuição ou ação.
- **Iniciativa Estratégica:** refere-se a uma ação temporária, com início, meio e fim definidos, realizada para criar um produto ou serviço dentro da instituição.
- **Meta:** Comunica o nível de desempenho desejado para um período específico. Ela representa um desafio futuro que visa impulsionar o desempenho de um indicador.
- **Objetivo Estratégico:** Representa o fim que a organização busca alcançar para cumprir sua missão institucional e atingir sua visão de futuro. Ele conecta as diretrizes da organização ao seu referencial estratégico.
- **Programa:** Ação duradoura que congrega um conjunto de projetos que visam ao atingimento de um objetivo de longo prazo, notadamente ligado a um planejamento estratégico.

Aspectos metodológicos e documentos de referência

Para a elaboração do PDU do INMA adotou-se uma metodologia mista que integra diversas abordagens e técnicas de coleta e análise de dados. Essa metodologia tem como objetivo assegurar que o documento esteja alinhado aos objetivos estratégicos e operacionais do Instituto, além de estar em conformidade com outros documentos institucionais relevantes e com as diretrizes do MCTI.

A metodologia empregada envolveu os seguintes passos:

- **Análise documental:** A primeira etapa do processo consistiu em uma análise detalhada de documentos internos e externos que orientam as atividades do INMA. Foram revisados

regulamentos, normas, planos e políticas existentes que impactam diretamente a gestão da Unidade, tais como o Regimento Interno, o Plano Técnico-Científico, os Termos de Compromisso de Gestão, entre outros.

- **Observação participante:** Essa metodologia foi aplicada para compreender a cultura organizacional do INMA. Através de observações e interações com os colaboradores, foi possível captar nuances importantes sobre os valores, comportamentos e práticas que permeiam o Instituto. Dessa forma, foi possível avaliar os processos internos, as interações entre os colaboradores e as dinâmicas operacionais da Unidade.
- **Revisão do Planejamento Estratégico:** A equipe responsável pela elaboração do PDU participou do processo de revisão do Planejamento Estratégico em vigor, com o objetivo de assegurar a plena conformidade do PDU com as metas e objetivos de longo prazo do INMA. Essa participação foi necessária para garantir que o PDU incorporasse os elementos essenciais necessários para fortalecer o alinhamento com a missão e visão do Instituto.
- **Visita técnica às instalações:** Foram realizadas visitas técnicas às instalações do INMA para avaliar *in loco* as condições físicas, a infraestrutura disponível e os recursos necessários para a implementação das ações propostas no PDU. Essas visitas foram fundamentais para identificar as necessidades e oportunidades de melhorias.
- **Entrevistas com gestores e colaboradores:** Foram realizadas entrevistas estruturadas e semiestruturadas com gestores, líderes e membros de diferentes áreas do INMA. Essas entrevistas proporcionaram informações importantes sobre desafios, prioridades e expectativas, permitindo que o PDU refletisse de maneira precisa as realidades, demandas e aspirações da gestão.

O PDU foi desenvolvido em estrita consonância com os seguintes documentos institucionais do INMA:

- **Regimento Interno (Portaria MCTI N° 7.055, de 24 de maio de 2023):** Define a estrutura organizacional, as competências e as atribuições dos diferentes setores do INMA, garantindo que o PDU esteja em conformidade com as normas internas.

- Plano Técnico-Científico (2024-2025): Orienta as atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico do INMA, assegurando que as ações previstas no PDU estejam alinhadas com as diretrizes científicas e técnicas do Instituto.
- Termos de Compromisso de Gestão: Estabelecem os compromissos dos gestores com a eficiência, eficácia, transparência e responsabilidade na administração dos recursos e na condução das atividades do INMA.

O alinhamento da metodologia com documentos de referência garante que o PDU do INMA seja um instrumento estratégico, orientado para a excelência na gestão e para o cumprimento eficaz da missão e objetivos do Instituto.

Já os documentos legais que orientam o desenvolvimento do presente PDU foram:

Quadro 01: Quadro normativo de interesse para o PDU do INMA

NORMATIVA	DESCRIÇÃO
Normativas federais	
Lei Federal nº 6.938/1981	Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências.
Constituição Federal de 1988	A Constituição Federal do Brasil estabelece princípios fundamentais de preservação ambiental, incluindo a proteção da Mata Atlântica como patrimônio nacional. Diversos artigos abordam a proteção ambiental e os deveres do poder público e da sociedade na conservação dos recursos naturais.
Lei Federal nº 9.985/2000	Regulamenta o art. 225, § 1o, incisos I, II, III e VII da Constituição Federal institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza e dá outras providências.
Lei da Mata Atlântica (Lei Federal nº 11.428/2006)	Dispõe sobre a utilização e proteção da vegetação nativa da Mata Atlântica. Ela estabelece normas para o uso sustentável e a recuperação dessa importante formação vegetal.
Lei Federal nº 12.187/2009	Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima - PNMC e dá outras providências.
Código Florestal (Lei Federal nº 12.651/2012)	É uma legislação abrangente que trata do uso e da proteção das florestas no Brasil, incluindo a Mata Atlântica. Estabelece regras para a preservação de áreas de vegetação nativa, reserva legal e áreas de preservação permanente.

NORMATIVA	DESCRIÇÃO
Normativas federais	
Lei Federal nº 2.651/2012	Dispõe sobre a proteção da vegetação nativa e dá outras providências.
Lei 12.954 de 05/02/2014	Criou, entre outros, o Instituto Nacional da Mata Atlântica.
Decreto 11.493, de 17 de abril de 2023	Aprovou a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.
Portaria MCTI nº 7.055, de 24 de maio de 2023	Aprovou o atual Regimento Interno do Instituto Nacional da Mata Atlântica – INMA.
Portaria MCTI nº 6.998, de 10.05.2023.	Estabeleceu as diretrizes para a elaboração da Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação para o período de 2023 a 2030.
Normativas do Estado do Espírito Santo	
Lei Estadual nº 4.126/1988	Dispõe sobre a política estadual de proteção, conservação e melhoria do meio ambiente.
Lei Estadual nº 4.701/1992	Dispõe sobre o patrimônio ambiental do Espírito Santo.
Lei Estadual nº 7.058/2002	Dispõe sobre a fiscalização, infrações e penalidades relativas à proteção do meio ambiente no âmbito dos órgãos e entidades que compõem o Sistema Estadual de Meio Ambiente do Estado do Espírito Santo.
Lei Estadual nº 9.531/2010	Institui a Política Estadual de Mudanças Climáticas - PEMC, contendo seus objetivos, princípios e instrumentos de aplicação.
Lei Estadual nº 10.098/2013	Institui o Cadastro Técnico Estadual de Atividades Potencialmente Poluidoras ou Utilizadoras de Recursos Ambientais – CTEES e a Taxa de Controle e Fiscalização Ambiental do Espírito Santo – TCFAES e dá outras providências.
Decreto Estadual nº 4039-R/2016	Atualiza as disposições sobre o Sistema de Licenciamento Ambiental e Controle das Atividades Poluidoras ou Degradoras do Meio Ambiente – SILCAP.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir está descrito o contexto institucional do INMA, com o detalhamento das características e da forma de trabalho do Instituto, bem como de suas competências e contribuições no âmbito do tema “Mata Atlântica”.

PARTE II – O CONTEXTO INSTITUCIONAL

O INMA – Breve histórico e localização estratégica

O Instituto Nacional da Mata Atlântica tem como raiz histórica e fundacional o legado deixado pelo reconhecido naturalista Augusto Ruschi (1915-1986), que consolidou um importante trabalho para a biodiversidade e preservação da Mata Atlântica. Suas pesquisas incrementaram significativamente as listas de espécies da fauna e flora tanto no Espírito Santo quanto no restante do Brasil. Segundo Maia e Franco (2021), ele desempenhou um papel de destaque na criação de unidades de conservação no Espírito Santo, identificando e demarcando áreas devolutas para serem protegidas e transferindo a gestão dessas reservas para o Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal (IBDF) para garantir uma fiscalização mais eficaz.

Augusto Ruschi estabeleceu o Museu de Biologia Professor Mello Leitão (MBML) em Santa Teresa, Espírito Santo, como um centro fundamental para pesquisa e conservação da Mata Atlântica. Em uma importante mudança ocorrida em 2014, o MBML evoluiu para o Instituto Nacional da Mata Atlântica (INMA), sendo alocado na estrutura do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. O INMA, reconhecido como uma Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), tem sua sede em Santa Teresa, onde conduz suas atividades administrativas, científicas, conservacionistas, museológicas e educativas.

A seguir, apresenta-se uma breve cronologia da história do INMA.

Figura 01: Breve histórico do INMA.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da cronologia apresentada, verifica-se que a inserção do Instituto Nacional da Mata Atlântica (INMA) nos estudos sobre a Mata Atlântica remonta à fundação do Museu de Biologia Professor Mello Leitão (MBML) em 1949. O MBML, ao longo dos anos, se tornou um centro vital para pesquisa e preservação desse ecossistema.

Ao longo dos anos, o Museu enfrentou diversos desafios, como enchentes e mudanças administrativas, mas continuou no encalço de produzir ciência sobre a Mata Atlântica. Reconhecido como um dos principais centros de estudo da Mata Atlântica no Brasil, o MBML recebeu prêmios de prestígio, como o Prêmio Henry Ford de Conservação Ambiental em 1999 e o Prêmio Muriqui em 2003, destacando sua relevância na conservação da biodiversidade.

Ao ser transformado em INMA, em 2014, e ser integrado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, houve uma ampliação de sua capacidade de influência e ação. Essa transição

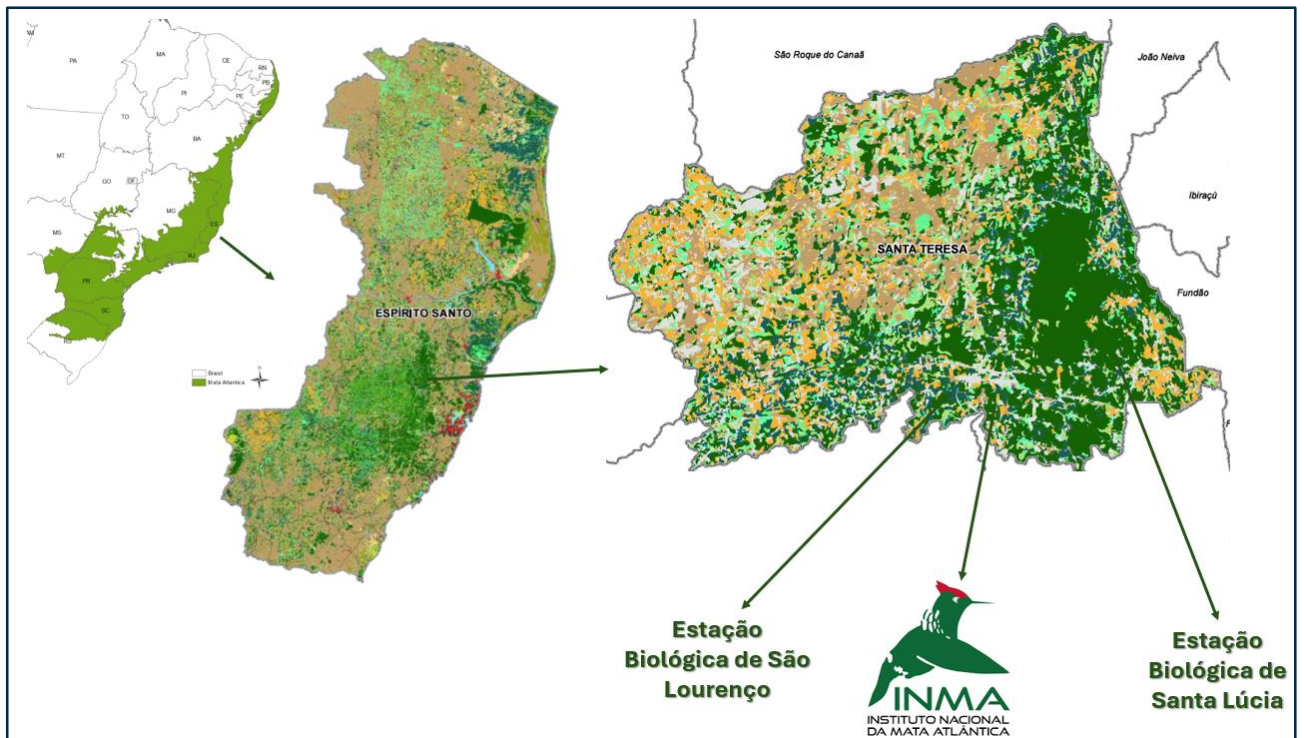
representou uma evolução estratégica, fortalecendo o compromisso com os estudos sobre a Mata Atlântica.

Além disso, a organização de eventos, entre eles a Semana Nacional da Mata Atlântica (evento que passou a ser anual), evidencia o comprometimento da Instituição na promoção da pesquisa e conservação desse importante bioma. O INMA mantém-se como um ponto de referência em conhecimento e ação na proteção da Mata Atlântica, seguindo o legado de Augusto Ruschi e promovendo um futuro mais sustentável.

O Instituto assume uma responsabilidade significativa na preservação de um vasto acervo biológico, composto por mais de 120.000 espécimes da fauna e 53.000 registros da flora brasileira, especialmente da Mata Atlântica. Além disso, gerencia duas áreas de conservação e pesquisa próximas à sua sede: a Estação Biológica de São Lourenço e a Estação Biológica de Santa Lúcia, esta última em colaboração com a Universidade Federal do Rio de Janeiro e a Associação de Amigos do Museu Nacional.

Atualmente, todo o ativo físico do INMA é composto pelo Museu de Biologia Professor Mello Leitão, O Parque Zoobotânico (sede do Instituto), a Estação Biológica de Santa Lúcia, a Estação Biológica de São Lourenço e suas coleções (Botânica e Zoologia). Um terreno do Estado do Espírito Santo, em Santa Teresa, está em processo de doação para a União com o objetivo de ampliar a infraestrutura científica e administrativa do Instituto, bem como estabelecer um parque público, denominado Ecoparque da Mata Atlântica Augusto Ruschi. Essas instalações e coleções constituem pilares fundamentais para a pesquisa, preservação e educação sobre a Mata Atlântica brasileira, fortalecendo a missão do INMA como uma das principais instituições dedicadas a esse ecossistema vital. Dessa forma, o Instituto perpetua o legado de Augusto Ruschi, produzindo, sintetizando e divulgando conhecimento científico para a conservação, restauração e uso sustentável da Mata Atlântica.

Figura 02: Infomapa de localização do INMA



Fonte: Elaborado pelos autores a partir da base de Mapas do Instituto Jones dos Santos Neves.

O Instituto Nacional da Mata Atlântica (INMA) está localizado na avenida José Ruschi, nº 4, no município de Santa Teresa, estado do Espírito Santo. Essa localização possui características que beneficiam suas atividades. Estar situado em Santa Teresa, uma região rica em biodiversidade da Mata Atlântica, permite acesso direto a este ecossistema, facilitando a realização de estudos de campo, coleta de amostras e monitoramento ambiental, essenciais para as pesquisas científicas do Instituto. Além disso, a proximidade com a Estação Biológica de São Lourenço e a Estação Biológica de Santa Lúcia permite uma gestão eficiente dessas áreas protegidas, apoiando a conservação da fauna e flora locais e a realização de pesquisas de longo prazo.

O INMA herdou a infraestrutura do Museu de Biologia Professor Mello Leitão, que inclui laboratórios, coleções biológicas e áreas expositivas. Essa infraestrutura robusta oferece uma base sólida para atividades científicas, educativas e de preservação. A localização em uma cidade que valoriza a história e o legado de Augusto Ruschi facilita o engajamento comunitário e a educação ambiental.

Santa Teresa é amplamente reconhecida, nacional e internacionalmente, como um centro de excelência em estudos sobre a Mata Atlântica, em virtude do legado de Augusto Ruschi e do MBML. Tal reconhecimento confere ao INMA uma posição de destaque, capaz de atrair colaborações e investimentos significativos para projetos de pesquisa e conservação. Esse cenário pode resultar em recursos adicionais para apoiar as atividades do INMA, além de promover o desenvolvimento do turismo ecológico à cidade.

Estrutura de gestão: documentos legais e organograma

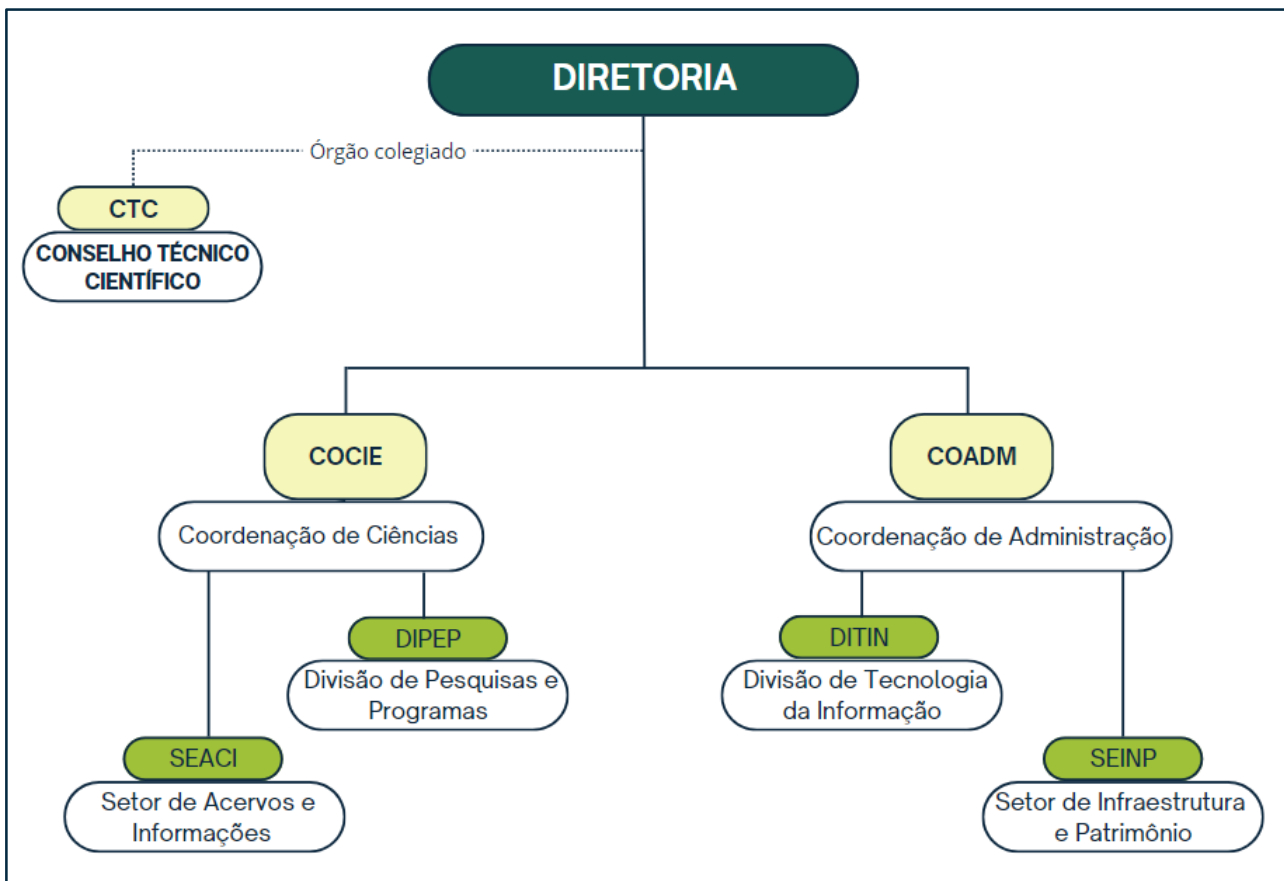
Conforme estabelecido nos documentos legais, especialmente em seu regimento interno, observa-se que:

Art. 1º O Instituto Nacional da Mata Atlântica - INMA é unidade de pesquisa integrante da estrutura do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, na forma do disposto no Decreto nº 11.493, de 17 de abril de 2023.

Art. 2º O Instituto Nacional da Mata Atlântica é Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação ICT, nos termos da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, regulamentada pelo Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018, e pode ser apoiado por fundação privada nos termos da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, regulamentada pelo Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010.

Sua estrutura de gestão é composta pela direção, coordenações, divisões e setores. Além disso, integra a estrutura do INMA o Museu de Biologia Professor Mello Leitão. O INMA também conta com um órgão colegiado, o Conselho Técnico-Científico (CTC).

Figura 03 – Organograma do INMA



Fonte: Os autores, com base no Regimento Interno 2023.

Cada uma dessas estruturas é responsável por um grupo de atividades necessárias ao pleno funcionamento da Unidade. Essas atividades estão detalhadas no quadro a seguir:

Quadro 02: Grupo de atividades por área

ÁREA	SIGLA	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
Diretoria	DIR	Atividades para assegurar o cumprimento das competências do INMA, quais sejam, realizar pesquisas, promover a inovação científica, formar pessoas, conservar acervos e disseminar conhecimentos relacionados à Mata Atlântica; estabelecer diretrizes estratégicas e operacionais para o INMA; coordenar elaboração de Plano Diretor, Termo de Compromisso de Gestão, Planejamento Estratégico e demais documentos norteadores da gestão.

ÁREA	SIGLA	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
Coordenação de Administração	COADM	Atividades de elaboração, implantação e acompanhamento do Plano Diretor do Instituto e do Termo de Compromisso de Gestão, elaboração e acompanhamento de áreas de orçamento, finanças, compras, licitação, gestão de pessoas, material, patrimônio, serviços gerais, manutenção, segurança e limpeza.
Divisão de Tecnologia da Informação	DITIN	Atividades de planejamento, implantação, manutenção, avaliação de recursos de Tecnologia de Informação e Comunicações (TIC).
Setor de Infraestrutura e Patrimônio	SEINP	Atividades de execução e acompanhamento de ações de administração de material e de patrimônio, inventário patrimonial, execução e controle de serviços gerais, manutenção, segurança e limpeza.
Coordenação de Ciências	COCIE	Atividades de elaboração, implantação, manutenção e avaliação de estudos, programas, projetos de desenvolvimento tecnológico, atividades de pesquisa científica, políticas públicas para a conservação da biodiversidade e desenvolvimento sustentável da Mata Atlântica, popularização e difusão científica, intercâmbio técnico-científico com instituições e de captação de recursos, e eventos e publicações técnico-científicas.
Divisão de Pesquisas e Programas	DIPEP	Atividades de gerenciamento de programas, pesquisas, atividades científicas nas estações biológicas e laboratórios do Instituto, intercâmbio técnico-científico com instituições, eventos e publicações técnico-científicas.
Setor de Acervos e Informações	SEACI	Atividades de manutenção, uso e divulgação dos acervos vivos do Instituto; de planejamento, organização e execução de projetos e programas de ampliação e manutenção das coleções científicas, especialmente o herbário; gerenciamento da biblioteca, arquivos e coleções museológicas.

Fonte: Dados coletados na Unidade.

Desde 1949, quando Augusto Ruschi fundou o Museu de Biologia Professor Mello Leitão (MBML), foram diversos diretores responsáveis pela consolidação do atual Instituto Nacional da Mata Atlântica (INMA), conforme quadro a seguir:

Quadro 03: Quadro de Diretores do MBML/INMA

DIRETOR	PERÍODO
Augusto Ruschi	1949-1986
José Waldemar Tabacow	1986-1992
Luiz Gonzaga Curado Domingues	1992-1993
Gerson Tavares da Motta	1993-1995
Sérgio Lucena Mendes	1995-2000
Helio de Queiroz Boudet Fernandes	2000-2017
Sérgio Lucena Mendes	2017-2025

Fonte: Documentos e registros históricos do INMA

A continuidade administrativa e a evolução estratégica sob a direção desses diretores permitiram que o INMA se destacasse em várias áreas:

- Pesquisa científica: O INMA se tornou um centro de excelência em estudos sobre a biodiversidade da Mata Atlântica, contribuindo com importantes descobertas científicas.
- Conservação ambiental: Com a administração de áreas de conservação e a promoção de práticas sustentáveis, o INMA tem desempenhado um papel fundamental na proteção de ecossistemas ameaçados da Mata Atlântica.
- Educação e conscientização: As iniciativas de educação ambiental e interação com a comunidade têm aumentado a conscientização pública sobre a importância da Mata Atlântica.
- Reconhecimento internacional: O instituto tem recebido prêmios e reconhecimentos que ressaltam sua importância e impacto global na conservação ambiental.

Esse legado de liderança e visão estratégica posiciona o INMA como uma instituição de referência na produção científica de excelência sobre a Mata Atlântica, contribuindo para o avanço do conhecimento e a inovação nas questões relacionadas a esse bioma.

Principais programas e projetos em andamento no INMA

O Instituto Nacional da Mata Atlântica (INMA) realiza uma série de programas e projetos contínuos, voltados para a preservação e estudo da biodiversidade da Mata Atlântica. Entre as atividades permanentes, destaca-se a manutenção do Parque Zoobotânico, que inclui tanto um jardim botânico quanto um zoológico, promovendo a conservação ex situ, a divulgação e educação ambiental e científica. A gestão das coleções biológicas é outra atividade essencial, garantindo a preservação e catalogação de espécimes fundamentais para pesquisas científicas. Além disso, o INMA administra e mantém estações biológicas, que funcionam como locais estratégicos para estudos de campo e monitoramento ambiental. Já as atividades de

planejamento e administração do Instituto asseguram o funcionamento eficiente e a implementação de suas diversas iniciativas.

O INMA gerencia bolsistas do Programa de Capacitação Institucional (PCI), que abrange áreas estratégicas de pesquisa e conservação. Entre elas, estão a ecologia e preservação da biodiversidade na Mata Atlântica Central, com estudos voltados à proteção desse bioma; a investigação dos ecossistemas rupícolas, destacando flora e fauna exclusivas desses ambientes rochosos; e iniciativas para proteger espécies ameaçadas de extinção, prevenindo a perda de biodiversidade. O PCI também engloba a história e produção científica sobre a Mata Atlântica, promovendo o entendimento e disseminação de conhecimentos históricos e científicos. Outro foco importante é a restauração da Mata Atlântica na bacia hidrográfica do Rio Doce, visando recuperar áreas degradadas e manter serviços ecossistêmicos. Por fim, o programa de Ciência Cidadã incentiva a participação pública em pesquisas, por meio da geração, divulgação e educação científica, ampliando a conscientização sobre a conservação dessa importante região.

Essas atividades consubstanciam uma lista importante de competências e contribuições do Instituto, conforme apresentado a seguir.

Competências da Instituição

Segundo Hamel e Prahalad (1995), competência refere-se ao conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, como habilidades e tecnologias, que uma organização possui. Para ser considerada essencial, uma competência deve ser valorizada pelos clientes, ser difícil de ser imitada e proporcionar uma vantagem competitiva sustentável. Os autores definem "competência essencial" como um conjunto específico de habilidades e tecnologias que possibilitam à organização oferecer benefícios superiores aos clientes. Essas competências suportam o sucesso da organização em seu campo de atuação, sendo difíceis de serem replicadas por outras organizações. Hamel e Prahalad enfatizam que as competências essenciais proporcionam uma vantagem competitiva sustentável e são fundamentais para definir a identidade estratégica da organização, devendo ser continuamente protegidas e desenvolvidas. Assim, identificar as competências essenciais existentes, estabelecer um plano para desenvolvê-las e integrá-las à

organização são passos fundamentais para o desenvolvimento das competências organizacionais e também para a estratégia global do Instituto.

Ao longo de sua história, o INMA desenvolveu competências sólidas graças a uma cultura organizacional robusta e ao comprometimento das pessoas envolvidas com uma de suas principais causas: a produção de conhecimento científico baseado em evidências que apoiem as iniciativas de preservação do bioma da Mata Atlântica. Esse engajamento resultou na implementação de ações contínuas de desenvolvimento e na construção de uma infraestrutura e reunião de recursos que capacitam a instituição a cumprir sua missão e objetivos.

As principais competências do INMA foram identificadas durante a fase de diagnóstico e nas etapas iniciais do desenvolvimento do Planejamento Estratégico da Instituição no ano 2021, revisadas posteriormente em 2024 pela equipe responsável pela atualização e reformulação do Planejamento Estratégico do INMA.

Para estabelecer as competências organizacionais essenciais, foram considerados: (1) a percepção e a resposta às demandas dos principais *stakeholders* (clientes, sociedade, servidores, pesquisadores externos, representantes de instituições que se relacionam com o INMA, ONGs, governos, etc.); (2) a identificação das contribuições reais e do valor entregue relacionado aos produtos e serviços finais do INMA; (3) a distinção dos diferenciais e do valor das entregas do INMA em comparação a outras organizações similares atuando na preservação da Mata Atlântica, sejam elas nacionais ou internacionais, públicas ou privadas.

O INMA possui diversas competências. O quadro a seguir lista as competências essenciais que se destacam pela importância para a missão e atividades centrais do Instituto no desenvolvimento, promoção da pesquisa, conservação e divulgação científica relacionados à Mata Atlântica.

Quadro 04: Competências essenciais do INMA

Competências Essenciais	Descrição
Coleta e custódia de amostras (fiel depositário) com ênfase na fauna, flora e funga do bioma Mata Atlântica	O INMA desempenha papel de destaque como coletor e custodiante de amostras biológicas do bioma Mata Atlântica, fortalecendo seu compromisso com o conhecimento da biodiversidade brasileira. Suas responsabilidades incluem a recepção, catalogação, conservação e disponibilização de amostras biológicas provenientes de instituições públicas e privadas, o que representa uma significativa contribuição

Competências Essenciais	Descrição
	para a pesquisa científica e a conservação ambiental. Como fiel depositário, o INMA recebe e armazena amostras biológicas diversas, incluindo plantas, animais, fungos e outros organismos coletados em estudos de campo, projetos de pesquisa e monitoramento ambiental. O armazenamento adequado dessas amostras é fundamental para garantir sua integridade e disponibilidade futura para estudos.
Catalogação, gestão de coleções e disponibilização a pesquisadores e instituições nacionais ou internacionais	A catalogação meticulosa das amostras é outra competência do INMA. Cada amostra recebida é meticulosamente identificada, etiquetada e registrada em bases de dados detalhadas, facilitando sua localização e consulta futura. Este processo envolve a documentação de informações críticas, como o local e data de coleta, o coletor responsável, e características taxonômicas e ecológicas da amostra. A gestão sistemática dessas coleções garante sua acessibilidade e utilidade contínua para a pesquisa científica. Como fiel depositário, uma das principais responsabilidades do INMA é disponibilizar essas amostras para a comunidade científica. Pesquisadores de instituições públicas e privadas têm acesso às coleções do INMA para estudos que abrangem taxonomia, ecologia, genética e outras áreas de pesquisa. Esse acesso facilita o progresso do conhecimento científico sobre a biodiversidade da Mata Atlântica, possibilitando estudos comparativos e de longo prazo essenciais para compreender as mudanças ecológicas e evolutivas ao longo do tempo.
Aquisição, catalogação e gestão de acervo arquivístico e histórico	O INMA atua na preservação da memória institucional e ambiental por meio da aquisição, organização e conservação de documentos históricos, como relatórios, fotografias, utensílios e registros científicos. Essa competência reforça o compromisso da instituição com a salvaguarda de documentos, registros e coleções que retratam a trajetória da ciência e história natural da Mata Atlântica. A guarda e catalogação sistemática desses acervos garante sua preservação a longo prazo, assim como sua acessibilidade a pesquisadores, educadores e público geral. O INMA assim contribui para a construção de uma memória coletiva, fortalecendo o vínculo entre ciência, cultura e sociedade em prol do conhecimento e conservação da Mata Atlântica e da socio-biodiversidade brasileira.
Apoio a projetos de conservação e educação ambiental	As coleções biológicas do INMA apoiam de forma significativa projetos de conservação e educação ambiental. Ao fornecer amostras para estudos de conservação, o instituto colabora na formulação de estratégias eficazes para a preservação de espécies ameaçadas. Além disso, as coleções se apresentam como importante recurso para atividades educativas, oferecendo oportunidades para que estudantes e o público em geral aprendam sobre a biodiversidade de forma prática e visualmente enriquecedora.
Administração de estações biológicas	A administração de estações biológicas envolve a gerência eficiente das unidades de conservação, assegurando a proteção e manutenção dos

Competências Essenciais	Descrição
	recursos naturais. Além disso, promove a realização de pesquisas científicas e o monitoramento contínuo dos ecossistemas, visando obter dados essenciais para a conservação da biodiversidade.
Pesquisa científica e capacitação de pessoal	Apoio à produção, síntese e difusão do conhecimento científico para a conservação, restauração e uso sustentável da biodiversidade na Mata Atlântica brasileira. Incentivo e contribuição à formação e especialização de profissionais em áreas relacionadas ao bioma Mata Atlântica.
Contribuição na formulação de políticas públicas	Suporte científico na formulação de políticas públicas voltadas para a preservação e recuperação da Mata Atlântica, envolvendo esforços direcionados para a implementação ou modificação de políticas governamentais em diversos níveis.
Estabelecimento de intercâmbio técnico-científico com instituições nacionais e internacionais, fortalecendo redes de colaboração	Proposição de projetos ou iniciativas conjuntas que possam se beneficiar da integração de conhecimentos e recursos. Isso envolve colaborações em pesquisa, publicações conjuntas ou compartilhamento de infraestrutura e recursos. Participação ativa em intercâmbios técnicos e científicos, como <i>workshops</i> , seminários e conferências.
Monitoramento ambiental	Por meio dos sistemas de monitoramento, é possível coletar dados sobre diversos fatores ambientais, incluindo o nível de degradação do ambiente, a qualidade da água, presença ou ausência de determinadas espécies e alterações na vegetação. Com base nessas informações, cientistas e órgãos ambientais podem tomar decisões mais embasadas para a conservação do meio ambiente, buscando a sustentabilidade dos ecossistemas.

Fonte: Elaboração pelos autores a partir dos dados do diagnóstico *in loco*.

As competências essenciais do INMA impulsionam o desenvolvimento sustentável, indispensável para a saúde ambiental e econômica do Brasil, uma vez que a instituição é fundamental para conservação e recuperação do bioma Mata Atlântica, um dos mais ameaçados do país. A formação, gestão e preservação de acervos científicos e documentais pelo INMA permitem a geração de conhecimentos imprescindíveis para a formulação de políticas públicas de conservação. A capacitação de profissionais e o desenvolvimento de tecnologias inovadoras posicionam o INMA como um centro de excelência em pesquisa biológica, promovendo avanços significativos na proteção das espécies e dos ecossistemas. Ademais, a gestão integrada dos

acervos e a disseminação de informações científicas aumentam a conscientização ambiental, mobilizando a sociedade e fortalecendo a educação ambiental.

Contribuições do INMA

A partir de suas competências, o INMA oferece um conjunto de valiosas contribuições. Nesse contexto, é importante destacar o legado deixado por Augusto Ruschi, que se tornou um dos principais defensores da Mata Atlântica, dedicando seu tempo ao estudo e à preservação desse bioma. Além disso, alguns de seus estudos sobre a flora e fauna da Mata Atlântica, especialmente sobre beija-flores e orquídeas, ajudaram a notabilizar a problemática da necessidade de promoção da conservação ambiental no Brasil. Augusto Ruschi também foi pioneiro em destacar a importância da biodiversidade e o papel fundamental dos ecossistemas na manutenção do equilíbrio ambiental na Mata Atlântica, temas que, à sua época, ainda eram muito incipientes no Brasil.

A transformação do Museu de Biologia Professor Mello Leitão (MBML) no Instituto Nacional da Mata Atlântica (INMA) em 2014, e sua integração ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), ampliaram significativamente o escopo e a relevância das atividades iniciadas por Augusto Ruschi. O INMA, como sucessor do MBML, consolida-se hoje como um dos principais centros de pesquisa sobre a Mata Atlântica no Brasil. Promovidas pelo INMA, pesquisas de vanguarda em biodiversidade, ecologia e conservação ambiental, geram dados e informações relevantes para a formulação de estratégias de preservação da Mata Atlântica, orientando ações governamentais, políticas públicas e iniciativas de ONGs ou outras instituições.

As contribuições do INMA se estendem por diversas áreas temáticas essenciais para a compreensão, a preservação e a sustentabilidade deste bioma. Dessa forma, as ações do INMA, ancoradas nos estudos pioneiros de Augusto Ruschi, influenciam políticas públicas e iniciativas de conservação em todo o território nacional, assegurando a proteção da Mata Atlântica para as presentes e futuras gerações.

- Conhecimento da biodiversidade

Uma das principais contribuições do INMA é a caracterização e estudo aprofundado da biodiversidade da Mata Atlântica. A instituição se dedica à coleta sistemática de dados sobre a fauna e flora, desenvolvendo pesquisas detalhadas sobre grupos taxonômicos relevantes. A criação de áreas amostrais com protocolos padronizados permite a obtenção de dados comparáveis ao longo do tempo, contribuindo para um entendimento mais aprofundado da dinâmica ecológica da Mata Atlântica. Esse trabalho é indispensável para identificar espécies ameaçadas e elaborar estratégias eficazes de conservação.

- Conservação e uso sustentável

O INMA promove a conservação da biodiversidade através de iniciativas tanto *in situ* quanto *ex situ*. A conservação *in situ* é realizada em áreas preservadas como o parque ecológico do MBML e as estações biológicas associadas, onde espécies podem ser protegidas em seus habitats naturais. A conservação *ex situ* inclui a manutenção do parque zoológico, preservando espécies fora de seus habitats. Além disso, a revitalização do parque ecológico do MBML tem sido estratégica para promover atividades educativas e de divulgação científica, sensibilizando o público para a importância da conservação e uso sustentável da biodiversidade.

- Coleções biológicas

A manutenção e enriquecimento das coleções biológicas são contribuições significativas do INMA. Essas coleções, que incluem espécimes da fauna, flora e funga, são fundamentais para a pesquisa científica, servindo como base para estudos taxonômicos, ecológicos e evolutivos. Além disso, as coleções museológicas e históricas preservam a memória biológica e cultural da Mata Atlântica, sendo recursos importantes para a educação e divulgação científica.

Figura 04: Amostra da coleção de zoologia



Fonte: Foto de Jorge Luiz dos Santos Junior (15/05/2024)

Figura 05: Amostra da coleção de botânica



Fonte: Foto de Jorge Luiz dos Santos Junior (15/05/2024)

- Educação, difusão e popularização da ciência

O INMA tem um forte compromisso com a educação ambiental e a popularização da ciência. Para tanto, o Instituto organiza visitas guiadas e atividades educativas no Parque do Museu de Biologia Prof. Mello Leitão (MBML), promovendo conhecimentos, experiências e a conscientização sobre a importância da conservação da Mata Atlântica. Ademais, o INMA oferece formação continuada para professores do ensino fundamental, oferecendo atividades baseadas em pesquisas desenvolvidas no Instituto. Essa iniciativa visa aprimorar o conhecimento dos educadores sobre a biodiversidade da Mata Atlântica e estratégias de conservação, capacitando-os para disseminar essas informações aos seus alunos.

Já as iniciativas relativas à ciência cidadã estimulam a participação da sociedade na geração de conhecimento e na divulgação científica. Essas ações visam integrar a comunidade nos esforços de conservação da Mata Atlântica, fomentando o engajamento e a responsabilidade social em relação à proteção ambiental.

Todas as contribuições do INMA estão alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, especialmente no que se refere à conservação da vida terrestre (ODS 15), educação de qualidade (ODS 4) e parcerias para a implementação dos objetivos (ODS 17). As múltiplas contribuições do INMA para a conservação e estudo da Mata Atlântica demonstram a importância da instituição como um pilar na preservação deste bioma. Desde o aprofundamento do conhecimento científico sobre a biodiversidade até a implementação de estratégias de conservação e a promoção da educação ambiental, o INMA se apresenta como instituição singular na proteção e valorização da Mata Atlântica. Suas ações, alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, reforçam a necessidade de um esforço contínuo e colaborativo para garantir a sustentabilidade e a conservação deste patrimônio natural para as futuras gerações.

O pessoal do INMA

Como se trata de um instituto relativamente recente na estrutura do MCTI, criado em 2014, o INMA ainda possui uma estrutura de pessoal insuficiente para atender à crescente demanda por serviços prestados à sociedade. Atualmente, o quadro profissional do INMA é composto por 109 colaboradores, distribuídos da seguinte forma: 32 servidores efetivos, 51 profissionais terceirizados, e 26 bolsistas do Programa de Capacitação Institucional (PCI).

É importante destacar que, do total de servidores efetivos do INMA, 17 deles (16 pesquisadores e um tecnologista da carreira de ciência e tecnologia) ingressaram no INMA no primeiro trimestre de 2025. Dos demais, uma parte significativa ingressou recentemente no Instituto por meio de remoção, redistribuição ou cessão. Os bolsistas do Programa de Capacitação Institucional (PCI) são temporários e flutuantes, enquanto os profissionais terceirizados atuam em áreas básicas, operacionais e de suporte como segurança, limpeza e manutenção do parque zoológico.

Quadro 05: Servidores terceirizados e suas funções no INMA

Função	Quantidade	Descrição
Limpeza	12	Execução dos serviços de limpeza e conservação das áreas internas e externas do parque zoológico.
Recepção	05	Prestação de serviços de apoio a usuários visitantes, incluindo recepção e atendimento.
Vigilante	16	Exercício dos serviços de vigilância patrimonial armada e desarmada para garantir a segurança das instalações do INMA.
Secretária executiva	02	Atendimento das demandas da alta gestão do INMA, realizando atividades administrativas e de suporte.
Tratador de animais	03	Preparação de alimentos específicos para os animais do zoológico e execução de serviços relacionados ao tratamento dos animais.
Assistente administrativo	06	Execução de serviços administrativos de apoio nas áreas de gestão de pessoas, administração, finanças, logística, materiais, patrimônio, compras, contratos, protocolo, transporte, entre outras.
Oficial polivalente	02	Manutenção predial e corretiva, garantindo condições mínimas de higiene, segurança e conforto, além da conservação do patrimônio público.

Função	Quantidade	Descrição
Ajudante prático	02	Auxílio na manutenção predial e corretiva, contribuindo para a conservação do patrimônio público e o bem-estar dos usuários.
Operador de roçadeira	01	Execução dos serviços de podas baixas e conservação das áreas internas e externas do parque zoobotânico.
Motorista	01	Execução dos serviços de condução de veículos oficiais nas diversas atividades desenvolvidas pelo INMA.
Encarregado	01	Auxiliar na organização das atividades desenvolvidas na prestação dos serviços de recepção nas diversas atividades desenvolvidas pelo INMA.

Fonte: Elaboração própria com base em pesquisa interna

Com a expansão das atividades desenvolvidas pelo Instituto, especialmente no âmbito da pesquisa, aumento do fluxo de visitantes, ampliação da notoriedade na expertise em manutenção de coleções e intensificação das atividades de popularização da ciência, a demanda por pessoal qualificado no INMA se tornou significativamente elevada.

O quadro de pessoal efetivo do INMA obteve significativos avanços com a realização de dois concursos públicos, um realizado pelo próprio INMA e outro em nível nacional pelo MGI. Com a nomeação de 17 novos servidores o Instituto passa a estruturar algumas áreas de atuação dentro da pesquisa desenvolvida pelo órgão e ainda tem a perspectivas de efetivação de 8 novos servidores para áreas administrativas, que atualmente não atendem a necessidade de atuação em diversos eixos fundamentais para o cumprimento de sua missão institucional. No entanto, podemos analisar criticamente a composição do quadro de pessoal efetivo, onde algumas lacunas e necessidades de melhoria são evidentes. A seguir está a distribuição atual dos 32 servidores efetivos no INMA:

Quadro 06: Distribuição dos servidores efetivos nas áreas do INMA

Lotação	Cargo	Servidores
Diretoria	Professor do Magistério Superior	1
	Analista em Ciência e Tecnologia	1
	Analista Ambiental	1
Coordenação de Administração	Técnico em Contabilidade	1
	Tecnologista	1
Divisão de Tecnologia da Informação	Analista em Ciência e Tecnologia	1
Setor de Infraestrutura e Patrimônio	Auxiliar Institucional II	1
Coordenação de Ciências	Pesquisador	6
	Tecnologista	1
Divisão de Pesquisas e Programas	Bióloga	1
	Pesquisador	8
Setor de Acervos e Informações	Tecnologista	3
	Técnico III	1
	Pesquisador	5

Fonte: Dados internos fornecidos pelo INMA

O quadro atual de servidores efetivos do INMA foi ampliado, sobretudo com a nomeação e posse de novos pesquisadores, mas ainda é insuficiente para cobrir algumas funções essenciais, como os setores de administração, de infraestrutura e de tecnologia da informação. A perspectiva da chegada de novos servidores vindos pelo Concurso Nacional Unificado (CNU) cria a expectativa de suprimento das demandas administrativas do Instituto. Esses servidores são fundamentais para garantir a continuidade e a estabilidade das atividades do INMA, pois seu vínculo permanente assegura a preservação das funções críticas e do conhecimento institucional a longo prazo. Atualmente, o INMA opera com vários servidores cedidos, cuja permanência no Instituto não é garantida, o que representa um risco de descontinuidade institucional.

A atual estrutura de pessoal do INMA, embora dedicada e qualificada, enfrenta desafios consideráveis para atender a todas as demandas. A escassez de pessoal impede a realização plena das atividades e o atendimento eficiente às necessidades dos seus principais *stakeholders*. A ampliação do quadro de funcionários é condição *sine qua non* para sustentar o crescimento das atividades de pesquisa, garantir a manutenção adequada das coleções biológicas e zoológicas, atender ao público e dar continuidade aos projetos de pesquisa e popularização da ciência. A

ampliação da equipe é uma das prioridades para que o INMA assegure a excelência e a eficácia na prestação de serviços à sociedade.

O INMA necessita de uma equipe com diversas qualificações para desenvolver e avançar nas suas principais competências. A seguir está um quadro que relaciona as principais competências do INMA com as qualificações necessárias para seu desenvolvimento.

Quadro 07: Competências e qualificações necessárias para a composição do pessoal do INMA

Competências básicas	Análise das qualificações necessárias
Pesquisa científica	A condução de estudos e pesquisas científicas é fundamental para o INMA como órgão do Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia. Pesquisadores precisam ter uma sólida formação acadêmica, preferencialmente com doutorado em áreas das ciências naturais e das ciências humanas correlacionadas. É importante que tenham experiência em pesquisa, seja em laboratório ou em campo, com habilidades em métodos científicos, análise de dados e publicação de artigos para contribuir efetivamente com o avanço do conhecimento científico.
Inovação tecnológica	Para desenvolver novas tecnologias e métodos de pesquisa, é essencial contar com profissionais especializados em áreas como Engenharia, Computação, e Tecnologias da Informação. Esses profissionais devem possuir conhecimento em inovação e desenvolvimento de tecnologias aplicadas à pesquisa científica e monitoramento ambiental, além de habilidades em modelagem computacional e análise de grandes volumes de dados.
Ciência Cidadã	O envolvimento da sociedade e sua participação ativa na construção do conhecimento científico é uma abordagem estratégica do instituto. Os profissionais podem facilitar a coleta de dados em larga escala, ampliar o engajamento comunitário e democratizar o acesso à ciência, alinhando-se às metas de monitoramento e conservação da biodiversidade. Além disso, a abordagem colaborativa da Ciência Cidadã potencializa a eficiência das políticas públicas ambientais, integrando saberes locais às pesquisas institucionais.
Gestão e Políticas Públicas em Ciência e Tecnologia	A gestão de projetos e a análise de políticas públicas de ciência e tecnologia exigem profissionais com formação em Administração, Gestão Pública, Ciências Políticas, ou Economia. Eles devem ter experiência em gestão de instituições científicas, planejamento estratégico, captação de recursos e habilidades em negociação e articulação com órgãos públicos e privados para o fortalecimento das iniciativas científicas do INMA.

Competências básicas	Análise das qualificações necessárias
Desenvolvimento de Infraestrutura Científica	O desenvolvimento e manutenção de infraestrutura de pesquisa, incluindo laboratórios, requerem profissionais com formação em Engenharia, Arquitetura ou áreas correlatas. É importante que esses profissionais possuam experiência em planejamento, construção e gerenciamento de infraestrutura tecnológica, além de assegurar a atualização contínua e a adequação às necessidades de pesquisa.
Educação e Divulgação Científica	Para promover a educação científica e a divulgação dos resultados das pesquisas, são necessários profissionais com formação em Comunicação Social, Jornalismo, Pedagogia, ou áreas afins. Esses profissionais devem ter habilidades em comunicação, redação científica, produção de materiais didáticos e experiência em programas de educação científica para a sociedade, além de expertise na utilização de plataformas digitais para a disseminação do conhecimento.
Gestão de Dados e Informação Científica	A gestão e análise de grandes volumes de dados científicos exigem profissionais com formação em Ciência da Informação, Biblioteconomia, ou Tecnologia da Informação. Eles devem ser especializados em gestão de bancos de dados, curadoria de dados científicos, e tecnologias de informação aplicadas à ciência, garantindo a integridade e a acessibilidade dos dados produzidos pelas pesquisas do INMA.
Parcerias Institucionais e Colaborações Científicas	Para ampliar e fortalecer parcerias com outras instituições científicas e de fomento, são necessários profissionais com formação em Relações Interinstitucionais, Gestão de Projetos, ou áreas correlatas. Esses profissionais devem ter habilidades em gestão de projetos colaborativos, captação de recursos e articulação interinstitucional, promovendo a integração do INMA com a comunidade científica nacional e internacional
Sustentabilidade e Impacto Socioambiental das Pesquisas	Promover a sustentabilidade e avaliar o impacto socioambiental das atividades científicas requer profissionais com formação em Ciências Ambientais, Sociologia, e áreas afins. Eles devem ter experiência em avaliação de impactos ambientais e sociais, promoção de práticas sustentáveis e integração das comunidades locais nos projetos de pesquisa.
Museologia e Arquivologia	Para a gestão de acervos científicos, históricos e culturais do INMA é necessário profissionais com formação superior em Museologia e experiência em conservação, catalogação, documentação e manejo de acervos históricos. É essencial que tenham domínio de normas e protocolos de salvaguarda, bem como conhecimentos em digitalização e sistemas de gestão de acervos. Habilidades em curadoria, difusão científica e elaboração de exposições também são desejáveis, além de capacidade para atuar em equipes multidisciplinares e dialogar com pesquisadores, gestores e o público.

Fonte: Elaboração própria com base no diagnóstico da Unidade

A necessidade de adequação e composição do quadro de servidores efetivos também se dá no âmbito da gestão interna e operacional da Unidade. Com a perspectiva de avanço e crescimento, demandas antigas e novas se acumulam, requerendo cada vez mais uma estrutura de gestão mais robusta e adequada.

A gestão interna eficiente do INMA abrange diversas áreas essenciais, incluindo gestão de pessoas, gestão de processos, gestão da informação, gestão de arquivos e informática. A seguir está um quadro que relaciona essas áreas com as qualificações necessárias para seu desenvolvimento.

Quadro 08: Necessidade de adequação e composição do quadro efetivo de gestão interna

Área de gestão	Análise das qualificações necessárias
Gestão de pessoas	Para a adequada gestão de pessoas (GP) do INMA, é necessário contar com profissionais com formação em administração, psicologia ou em áreas correlatas. Eles devem ter experiência em recrutamento e seleção, além de conhecimento em desenvolvimento organizacional e políticas de GP, garantindo que a equipe esteja bem treinada e motivada para cumprir suas funções.
Gestão de processos	A otimização dos processos internos requer profissionais graduados em Administração, Engenharia de Produção ou áreas afins. A certificação em Gestão de Processos de Negócio (Business Process Management - BPM) e a experiência em análise e melhoria de processos são essenciais para garantir a eficiência operacional do INMA.
Arquivos	A preservação e organização de documentos é indispensável para o INMA, seja pela catalogação de coleções, seja pelo legado de documentos históricos de Augusto Ruschi. Profissionais com graduação em arquivologia ou áreas relacionadas são necessários para garantir a preservação adequada dos documentos e a organização eficiente dos arquivos.
Informática	Para suportar todas as atividades tecnológicas do INMA, é essencial contar com profissionais graduados em ciência da computação, engenharia de <i>software</i> ou áreas afins. Eles devem ter experiência em administração de redes, segurança da informação e suporte técnico, garantindo que os sistemas de TI funcionem de maneira eficiente e segura.

Fonte: Elaboração própria com base no diagnóstico da Unidade

No ano de 2025 o INMA logrou êxito em garantir um aumento substancial de seu pessoal a partir da realização de concurso público. Foram empossados 16 pesquisadores (sistemática de anfíbios, entomologia, ornitologia, sistemática de plantas vasculares, ecologia vegetal, ecologia animal,

conservação da biodiversidade, socioecologia, ciências de dados aplicada à biodiversidade, história da ciência, sistemas de informação geográfica, ciência da informação, bioinformática aplicada à biodiversidade) e uma tecnologista (medicina e conservação de fauna silvestre). Além dessas, estão previstas mais 08 vagas para analista em Ciência e Tecnologia no Concurso Unificado da União.

Além das vagas de nível superior do referido concurso, o INMA diagnosticou uma demanda de profissionais de nível médio, no âmbito da estrutura de cargos do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, conforme especificado a seguir:

Quadro 09: Demanda qualificada por técnicos e assistentes em C&T

Cargo	Processo de trabalho	Perfil	Quant
Técnico	Atuar na gestão, preservação, restauração, organização e digitalização de documentos textuais, ilustrações, fotos, filmes e outros registros históricos; executar planejamento de serviços de arquivos e documentação, organização de acervos, normatização de documentos, análise de trabalhos técnicos e científicos, organização de bases de dados virtuais. Atuar no apoio à gestão da informação e na realização de análises qualitativas e quantitativas da informação científica.	Ensino médio profissionalizante ou graduação em arquivologia ou áreas afins, com diploma devidamente registrado e fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC); OU Experiência comprovada de, ao menos, 2 (dois) anos nas áreas de organização de arquivos, planejamento e gestão da informação.	2
Técnico	Atuar no apoio a pesquisas de campo, coleta, preparação, organização, preservação e em outras atividades de apoio aos estudos de ecologia vegetal, botânica e de curadoria do acervo das coleções científicas botânicas.	Ensino médio profissionalizante ou bacharelado em ciências biológicas ou áreas afins, com diploma devidamente registrado e fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC); e Experiência comprovada em técnicas de coleta, preparação, organização e conservação de material botânico.	2

Cargo	Processo de trabalho	Perfil	Quant
Técnico	Atuar na coleta, preparação, organização, preservação e em outras atividades de apoio aos estudos de ecologia animal, zoologia e de curadoria do acervo das coleções científicas de zoologia.	Ensino médio profissionalizante ou bacharelado em ciências biológicas ou áreas afins, com diploma devidamente registrado e fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC); e Experiência comprovada em técnicas de coleta, preparação, organização e conservação de material zoológico.	3
Técnico	Atuar na organização, manutenção, incremento e manejo da coleção viva de plantas do Jardim Botânico do INMA, executando atividades de coleta, propagação e identificação de espécimes, preparação de substratos, transplante, poda, fertilização, dentre outras atividades.	Ensino médio profissionalizante ou graduação em agronomia, bacharelado em ciências biológicas ou áreas afins, com diploma devidamente registrado e fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC); e Experiência comprovada em manejo e cultivo de espécies nativas da flora brasileira, manutenção de coleções vivas.	2
Técnico	Auxiliar nas atividades do jardim zoológico.	Ensino médio profissionalizante ou graduação em zootecnia, bacharelado em ciências biológicas, medicina veterinária ou áreas afins, com diploma devidamente registrado e fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC); ou ensino médio acrescido de curso de auxiliar de veterinária conforme Resolução CFMV 1.259/2019.	2
Técnico	Atuar na manutenção, operação e apoio científico no âmbito do Laboratório de Biologia Molecular.	Ensino médio profissionalizante ou bacharelado em ciências biológicas ou áreas afins, com diploma devidamente registrado e fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC); e Experiência comprovada em técnicas de coleta, preparação, organização e conservação de material zoológico ou de laboratório	1

Cargo	Processo de trabalho	Perfil	Quant
		de genética e biologia molecular e microscopia.	
Técnico	Atuar na manutenção, operação e apoio científico no âmbito do Laboratório de Microscopia de Alta Definição.	Ensino médio profissionalizante ou bacharelado em ciências biológicas ou áreas afins, com diploma devidamente registrado e fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC); e Experiência comprovada em técnicas de coleta, preparação, organização e conservação de material zoológico ou de laboratório de genética e biologia molecular e microscopia.	1
Técnico	Apoiar e executar atividades museológicas e museográficas; auxiliar na criação de projetos museológicos e de construção de conteúdo para exposições; aplicar metodologias expositivas nos pavilhões de exposição e no parque zoobotânico do INMA; Planejar, organizar e realizar atividades de controle, conservação preventiva e gerenciamento do acervo exposto.	Curso técnico em museologia ou nível médio completo com curso superior em museologia ou experiência comprovada em atividades museológicas e de gestão de espaços expositivos, museus de ciências ou espaços culturais similares.	2
Técnico	Apoiar e desenvolver atividades técnico científicas na área de Sistema de Informação Geográfica (SIG), processamento de imagem e sensoriamento remoto, com foco em análises nas mudanças da cobertura e uso da terra na Mata Atlântica.	Técnico de Sistema de Informação Geográfica (SIG) ou nível médio completo com experiência comprovada em SIG e sensoriamento remoto, para atuar em atividades de monitoramento das mudanças da cobertura e uso da terra voltados para a gestão ambiental.	1
Assistente em C&T	Executar procedimentos referentes a orçamento e finanças, controle dos dados de cadastro e pagamento; Instruir processos administrativos; orientar a aplicação da legislação junto às unidades	Ensino Médio Profissionalizante ou Médio Completo ou graduação em ciências contábeis, com diploma devidamente registrado e fornecido por instituição de ensino superior	2

Cargo	Processo de trabalho	Perfil	Quant
	<p>organizacionais; registrar e manter atualizadas, junto a sistemas internos e de governo, todas as informações necessárias ao cadastro e pagamento; realizar controle orçamentário, emissão de empenho, liquidação e pagamento, retenção de impostos e contribuições; emissão de relatórios diversos; atuar na área de almoxarifado e patrimônio; aplicar legislação relativa a almoxarifado e patrimônio; organizar almoxarifado; controlar estoque, lançamento e controle patrimonial; fiscalizar contratos administrativos; conhecer as legislações atinentes às atribuições, tais como Lei 4.320/1964, IN 1234/2012-RFB, LC 116/2003; Identificar documentos e informações, atender à fiscalização e proceder à consultoria; executar a contabilidade geral, operacionalizar a contabilidade de custos e efetuar contabilidade gerencial; realizar controle patrimonial; utilizar recursos de informática; executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade, associadas ao ambiente organizacional.</p>	<p>reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC). Registro no conselho competente. Formação em ciências contábeis. Experiência comprovada em tributação, pagamentos.</p>	.
Assistente em C&T	<p>Executar procedimentos referentes à gestão de pessoas, controle de frequência, dados de cadastro e pagamento de pessoal; executar outras atividades compatíveis com o perfil. Instruir processos administrativos; orientar a aplicação da legislação de pessoal junto às unidades organizacionais; registrar e manter atualizadas, junto a sistemas internos e de governo, todas as informações necessárias ao cadastro e pagamento dos servidores ativos, aposentados e beneficiários de pensão; conferir e controlar dados dos relatórios de pagamentos recebidos, quanto à exatidão de seus valores e comandos das alterações; conhecer as legislações atinentes às atribuições, e demais legislações pertinentes ao cargo. Executar serviços de apoio nas áreas de desenvolvimento de pessoas,</p>	<p>Ensino Médio Profissionalizante ou Médio Completo ou graduação em administração ou áreas afins, com diploma devidamente registrado e fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC). Formação em administração. Experiência mínima de 12 meses na área administrativa.</p>	2

Cargo	Processo de trabalho	Perfil	Quant
	<p>administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços gerais de escritórios. Utilizar recursos de informática; executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade, associadas ao ambiente organizacional. Fiscalizar contratos administrativos (vigilância, manutenção predial, apoio administrativo, e outros).</p>		.
Assistente em C&T	<p>Atuar na área de compras, licitações; operar sistemas governamentais (SEI, SIASG, SICONV, etc.); aplicar legislação relativa a licitações e contratos, incluindo dispositivos infralegais, jurisprudência e doutrina referente a licitações e contratos; conhecer as legislações atinentes às atribuições, tais como Lei 8.666/93, 14.133/2021, demais legislações pertinentes ao cargo; executar serviços de apoio a todas as fases da licitação; atender usuários, fornecedores, fornecendo e recebendo informações. Realizar pesquisa de preços de mercado; realizar licitações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas de custos; executar serviços gerais de escritórios; utilizar recursos de informática; executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade, associadas ao ambiente organizacional. Fiscalizar contratos administrativos (vigilância, manutenção predial, apoio administrativo, e outros)</p>	<p>Ensino Médio Profissionalizante ou Médio Completo ou graduação em administração, ciências contábeis ou áreas afins, com diploma devidamente registrado e fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC). Formação em administração ou ciências contábeis. Experiência mínima de 12 meses na área administrativa ou contábil;</p>	2
Assistente em C&T	<p>Atuar na área de contratos; operar sistemas governamentais (SEI, SIASG, SICONV, etc.); aplicar legislação relativa a licitações e contratos, incluindo dispositivos infralegais, jurisprudência e doutrina referente a licitações e contratos; conhecer as legislações atinentes às atribuições, tais como Lei 8.666/93, 14.133/2021, demais legislações</p>	<p>Ensino Médio Profissionalizante ou Médio Completo ou graduação em administração, ciências contábeis ou áreas afins, com diploma devidamente registrado e fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC). Formação em administração ou ciências contábeis.</p>	2

Cargo	Processo de trabalho	Perfil	Quant
	<p>pertinentes ao cargo; executar serviços de apoio a todas as fases da licitação; atender usuários, fornecedores, fornecendo e recebendo informações. Realizar pesquisa de preços de mercado; participar licitações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas de custos; executar serviços gerais de escritórios; utilizar recursos de informática; executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade, associadas ao ambiente organizacional. Fiscalizar contratos administrativos (vigilância, manutenção predial, apoio administrativo, e outros).</p>	<p>Experiência mínima de 12 meses na área administrativa ou contábil;</p>	<p>.</p>
Assistente em C&T	<p>Atuar na área de almoxarifado e de patrimônio; operar sistemas governamentais (SEI, SIASG, SICONV, etc.); aplicar legislação relativa almoxarifado e patrimônio, incluindo dispositivos infralegais, jurisprudência e doutrina; conhecer as legislações atinentes às atribuições, demais legislações pertinentes ao cargo; executar serviços de apoio a todas as fases da licitação; atender usuários, fornecedores, fornecendo e recebendo informações. Tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas de custos; executar serviços gerais de escritórios; utilizar recursos de informática; executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade, associadas ao ambiente organizacional. Fiscalizar contratos administrativos (vigilância, manutenção predial, apoio administrativo, e outros).</p>	<p>Ensino Médio Profissionalizante ou Médio Completo ou graduação em administração, ciências contábeis ou áreas afins, com diploma devidamente registrado e fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC). Formação em administração ou ciências contábeis. Experiência mínima de 12 meses na área administrativa ou contábil.</p>	2
Assistente em C&T	<p>Atuar nas atividades de apoio à gestão e manutenção das áreas verdes do INMA (Parque Zoobotânico e estações biológicas). Assessorar nas atividades de pesquisa nas áreas verdes do INMA. Apoiar, executar e supervisionar ações de paisagismo e jardinagem. Zelar pela manutenção, organização e</p>	<p>Ensino médio profissionalizante ou graduação nas áreas de meio ambiente, paisagismo, biologia ou áreas afins, com diploma devidamente registrado e fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC). Experiência</p>	2

Cargo	Processo de trabalho	Perfil	Quant
	disponibilização para pesquisa do viveiro de plantas e Casa das Epífitas do INMA. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade, associadas ao ambiente organizacional. Fiscalizar contratos administrativos (limpeza/jardinagem, manutenção predial, e outros).	comprovada em manutenção de áreas verdes, jardinagem, paisagismo, manutenção de viveiros de plantas ou gestão de jardins botânicos.	
Assistente em C&T	Apoiar a formulação de políticas e de normas referentes à aquisição e à gestão de contratos relativos às soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no âmbito da administração pública federal; identificar, estruturar e sistematizar os processos de trabalho referentes às contratações de soluções de TIC da administração pública federal; analisar, emitir parecer e desenvolver propostas de revisão, aperfeiçoamento e racionalização do processo contratação de soluções de TIC da administração pública federal; apoiar a elaboração de guias, cartilhas e manuais referentes ao processo contratação de soluções de TIC da administração pública federal; elaborar notas técnicas, ofícios, despachos e outros expedientes administrativos.	Ensino Médio Profissionalizante em Eletrônica com ênfase em Sistemas Computacionais ou Ensino Médio ou superior na área de informática, ciência da computação ou engenharia da computação; experiência comprovada em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).	2
Assistente em C&T	Exercer atividades de apoio à comunicação e popularização da ciência, com organização e planejamento de eventos, editoração eletrônica, <i>design</i> , produção de texto, fotografia, produção e edição de vídeos, publicação de conteúdos em sites e redes sociais, suporte administrativo.	Nível médio completo, com diploma fornecido por instituição de ensino reconhecida pelo MEC, acrescido de conhecimentos específicos ao processo de trabalho, ou curso profissionalizante em produção de áudio e vídeo, multimídia, rádio e TV, ou nível superior em relações públicas, comunicação social, jornalismo, relações públicas, audiovisual, estudos de mídia ou correlatos. Ter um ano, no mínimo, de experiência na execução de tarefas inerentes ao processo de trabalho que será realizado.	2
TOTAL GERAL			32

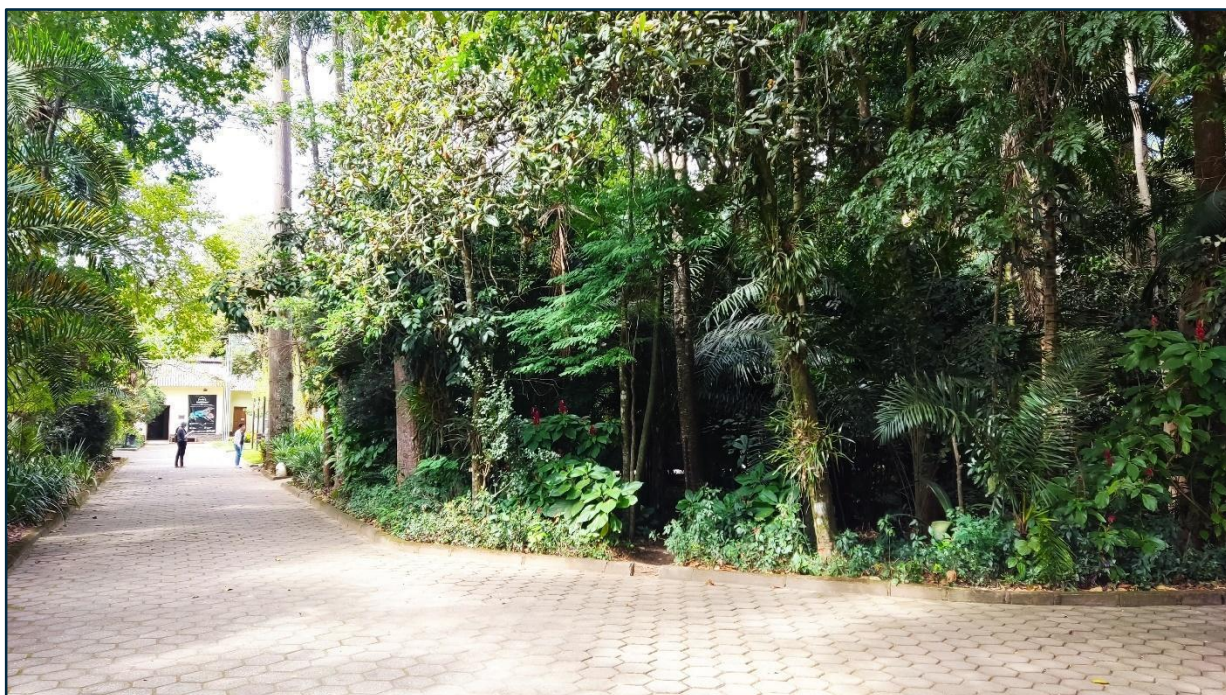
Fonte: Elaborado pelos autores a partir de informações do diagnóstico interno da unidade

Aumentar o número de servidores técnicos e administrativos é fundamental para apoiar de forma eficaz as operações diárias e a gestão do Instituto. Também é importante incentivar a formação contínua e a capacitação dos servidores, alinhando suas competências com as necessidades emergentes do Instituto.

Os Recursos de infraestrutura do INMA

Grande parte da infraestrutura física predial do INMA está localizada atualmente no Parque do Museu de Biologia Prof. Mello Leitão, situado no centro da cidade de Santa Teresa, no Espírito Santo. O Parque é vinculado à Rede Brasileira de Jardins Botânicos e está em processo de regularização como Jardim Zoológico. Além de ser o espaço onde se concentra a gestão e os pesquisadores do INMA, ele também serve aos trabalhos de divulgação e educação científica e ambiental, recebendo mais de 100 mil visitantes por ano.

Figura 06: Interior do parque zoobotânico



Fonte: Foto de Jorge Luiz dos Santos Junior (15/05/2024)

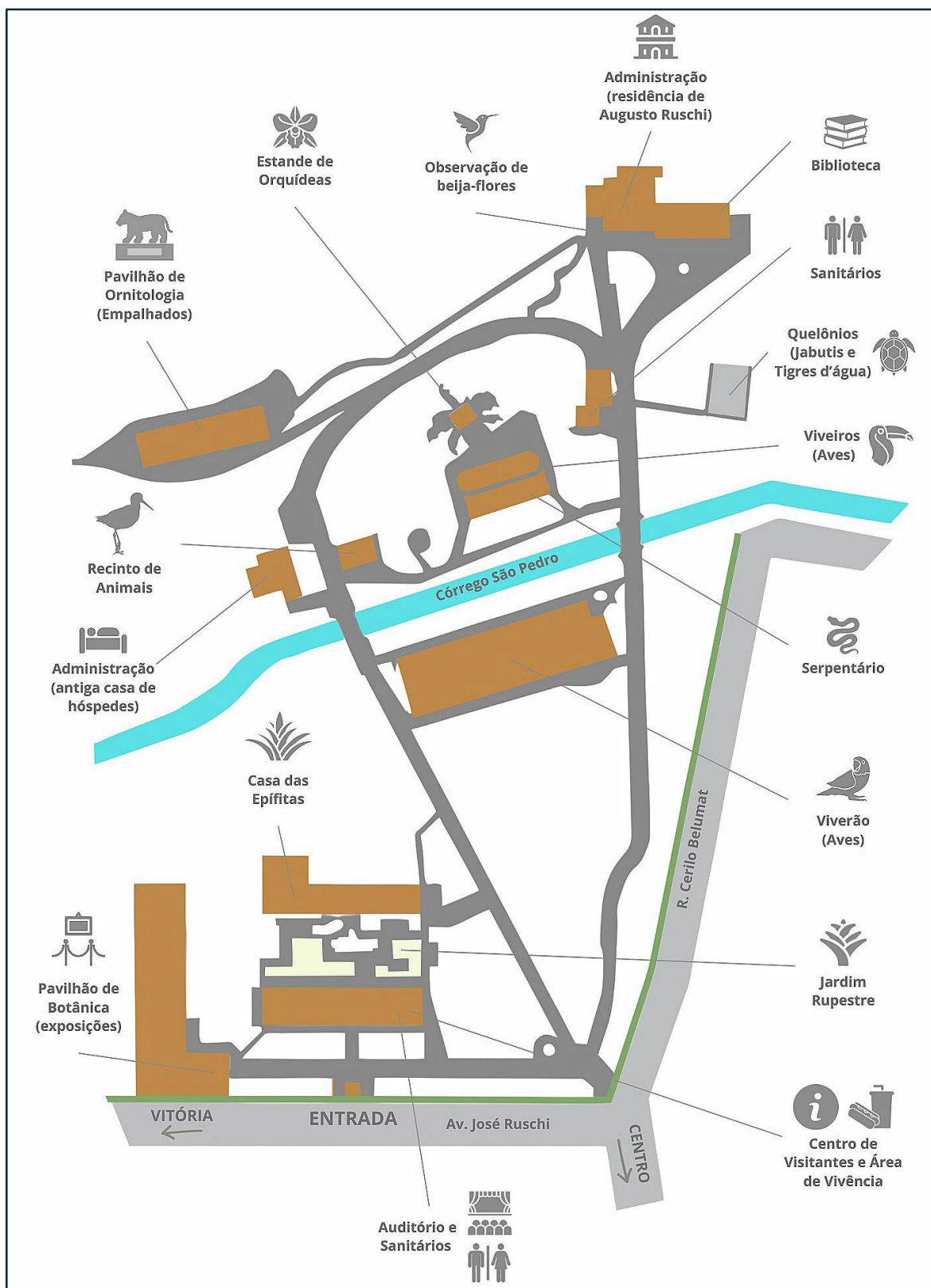
Com uma área de 77 mil metros quadrados, o Parque é arborizado com diversos exemplares de espécies vegetais da Mata Atlântica, um jardim e um espaço para observação de pássaros, especialmente beija-flores de diversas espécies.

Figura 07: Pavilhão de Ornitologia



Fonte: Foto de Jorge Luiz dos Santos Junior (15/05/2024)

Figura 08: Infomapa de infraestrutura do INMA



Fonte: Disponível em: <https://www.gov.br/inma/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/MAPAINMA.jpg>

No Parque encontram-se também viveiros de animais, como o viveirão de pássaros, um serpentário e um espaço dedicado a quelônios.

Figura 09: Viveiro de Pássaros



Fonte: Foto de Jorge Luiz dos Santos Junior (15/05/2024)

Todas as instalações se complementam enquanto infraestrutura do Parque, que conta com edificações históricas, além de outros espaços conforme detalhamento a seguir.

Quadro 10 - Ambientes de infraestrutura relatados no diagnóstico interno.

Ambiente	Descrição	Atende a qual área?
Residência de Augusto Ruschi	O prédio histórico, atualmente sede administrativa, pode se tornar a “Casa Augusto Ruschi”, uma “casa museu”. O INMA está negociando um projeto para construir um novo prédio destinado à sede administrativa em outro campus, disponibilizando a Casa para atividades museológicas.	Gestão administrativa.
Stand de Orquídeas	Trata-se da primeira edificação construída por Augusto Ruschi entre 1945 e 1947. O prédio foi danificado pelas inundações ocorridas nos anos 2000 e 2013 e agora está em processo de restauração.	Visitantes externos e pesquisadores.
Casa de Hóspedes	Inaugurada em 1958, a casa foi um presente do engenheiro químico norte-americano	A Casa destinava-se a receber pesquisadores

	Crawford H. Greenewalt, que também era um ornitólogo amador e presidente da empresa Du Pont entre 1946 e 1961.	em visita ao MBML, mas atualmente está sendo usada como escritório administrativo.
Biblioteca	O prédio ao lado da casa de Augusto Ruschi contém uma coleção de livros e documentos históricos do museu e do próprio Augusto Ruschi, usados em pesquisas de história da ciência.	Visitação e pesquisa (público em geral, estudantes e pesquisadores).
Pavilhão de Botânica Florestal	O pavilhão, criado na década de 1950 para mostrar madeiras valiosas da área, agora serve para exposições temporárias e inclui um escritório de pesquisa e coleções de zoologia.	Visita e pesquisa.
Pavilhão de Ornitologia	Construído na década de 1950, o local expõe coleções de aves e outros animais taxidermizados. O INMA planeja uma nova exposição permanente sobre “adaptação e evolução biológica”, destacando as aves.	Visitantes em geral, estudantes e pesquisadores.
Auditório Augusto Ruschi	Desde 1985, o auditório do Museu Mello Leitão, com capacidade para 150 pessoas, é usado pelo INMA para eventos e reuniões, além de servir a instituições públicas e à comunidade de Santa Teresa.	Público em geral, prefeituras e organizações diversas.
Herbário	A coleção possui cerca de 55.000 exsicatas, representativas da flora central da Mata Atlântica, incluindo espécimes-tipo e registros únicos de espécies antes não documentadas na área. Além de física, o Herbário tem sua versão digital e seus dados estão acessíveis em plataformas públicas como SpeciesLink e SiBBr.	Pesquisadores e estudantes
Coleções de zoologia	As coleções notáveis de vertebrados, principalmente da Mata Atlântica central, somam aproximadamente 120.000 exemplares físicos e estão também digitalizadas em plataformas públicas como SpeciesLink e SiBBr. A maior parte está no Pavilhão de Botânica Florestal, que já sofreu inundações. Apesar das reformas recentes que elevaram o piso em 80cm, o risco de enchentes persiste, tornando urgente a construção de um novo prédio para as coleções.	Pesquisadores e estudantes

Jardim Zoológico	O complexo inclui viveiros expositivos e de quarentena, ofidário, ambulatório e casa de tratamento no Parque do INMA. Hospeda animais da Mata Atlântica, com foco em aves e possui comedouros ao ar livre que atraem várias espécies, contribuindo para o valor educativo do Zoológico.	Público geral, estudantes e pesquisadores.
Estação Biológica de Santa Lúcia	A Estação é um remanescente da Mata Atlântica de 440 hectares, localizada a 8 km da sede do INMA em Santa Teresa. Dispõe de laboratório de campo e alojamento para 20 pessoas, geridos pelo INMA, UFRJ e a Associação de Amigos do Museu Nacional. Serve para pesquisa e educação, incluindo aulas de campo.	Pesquisadores, professores e estudantes.
Estação Biológica de São Lourenço	O local é um remanescente da Mata Atlântica de 22 hectares, ao lado do Parque Municipal de São Lourenço e próximo à área urbana de Santa Teresa.	Pesquisadores.

Fonte: Arquivos do INMA

Apesar da robustez da infraestrutura, o diagnóstico para a elaboração desse PDU revelou a necessidade de espaços especializados que possibilitem a execução eficaz do planejamento estratégico do INMA, em conformidade com as diretrizes atuais, os objetivos estabelecidos e a ampliação esperada do quadro de servidores. Essas demandas estão listadas a seguir:

Quadro 11: Demanda por edificações

ESPAÇO	TIPO DE INTERVENÇÃO	JUSTIFICATIVA
Ambiente para a coleção zoológica	Construção	O espaço atual é insuficiente para a crescente coleção de animais e está em sério risco de inundação, o que pode resultar na perda do acervo.
Pavilhão de pesquisa	Construção	Não há espaço adequado para acomodar os pesquisadores em suas diversas especialidades.
Salas de reunião e conferência	Construção	Atualmente o INMA não possui sala adequada para a realização de reuniões administrativas.
Laboratórios dedicados	Construção	Atualmente muitas atividades de pesquisa ocorrem em espaços improvisados, insalubres e com riscos de alagamento, contaminação do ambiente e das amostras e

ESPAÇO	TIPO DE INTERVENÇÃO	JUSTIFICATIVA
		sem a organização espacial e ergonômica adequada e necessária para o desenvolvimento das atividades.
Áreas de trabalho individual e coletivo	Construção	Há a necessidade de espaços dedicados para trabalho individual, coletivo e áreas abertas para trabalho colaborativo. Os atuais espaços são inadequados e insuficientes para receber novos colaboradores.
Reserva técnica e almoxarifado	Construção	O INMA necessita ampliar os espaços adequados para armazenar equipamentos de campo, materiais de laboratório, reagentes químicos e outros insumos necessários para a pesquisa.
Instalações sanitárias	Construção	Devido ao aumento do número de servidores, além do grande número de visitantes, as atuais instalações são insuficientes.
Casa de tratamento e ambulatório de animais	Reforma	O atual espaço é insuficiente e inadequado para o preparo dos alimentos e realização dos cuidados dos animais.
Centro de documentação	Construção	O INMA possui uma coleção de documentos históricos relevantes para a história da conservação da Mata Atlântica. Além dos documentos relativos às coleções botânicas. Tudo isso requer tratamento adequado de digitalização e arquivamento. Somente nos arquivos pessoais de Augusto Ruschi são mais de 40 mil documentos.
Pavilhão de Ornitologia	Reforma	Trata-se de um espaço que recebe ampla visitação pública e carece de sistema de iluminação adequado.
Sala de taxidermia	Construção	A atual sala encontra-se em área com alto risco de alagamento e não atende às necessidades atuais do Instituto.
Pavilhão de botânica	Reforma	O Pavilhão de botânica está sob procedimento de reforma visando prevenção de inundações e infiltrações
Laboratório de análise genética	Construção	Necessidade de apoiar a identificação precisa de espécies, monitoramento de saúde ambiental, estudos evolutivos e adaptativos, e conservação da biodiversidade.

Fonte: Levantamento junto aos gestores

Atualmente, o INMA possui um projeto em desenvolvimento para a construção de um campus de pesquisa no município de Santa Teresa, em uma área em processo de doação pelo governo do estado do Espírito Santo. A estimativa é captar recursos para a construção de aproximadamente 3.000 metros quadrados de edificações. Este complexo deve contemplar, pelo menos, a sede de

administração e gestão institucional, um centro de informação e documentação, um pavilhão para coleções botânicas e zoológicas, auditório para 200 pessoas, área de vivência e experiências para visitantes, lavanderia, área de carga e descarga e área de estacionamento para veículos de passeio. A estrutura a ser construída terá as características de um Ecoparque, que aliará a função de pesquisa científica de ponta com estratégias modernas de divulgação e popularização da ciência. Este espaço privilegiará experiências que unem o natural com a tecnologia de ponta, incluindo o uso de realidade aumentada e recursos de inteligência artificial para proporcionar uma interação mais rica e educativa para os visitantes.

O orçamento do INMA

Desde sua estruturação, a partir de 2017, o Instituto Nacional da Mata Atlântica (INMA) vem enfrentando desafios orçamentários que comprometem sua capacidade de cumprir plenamente sua missão institucional. Nos primeiros anos, houve uma leve melhora no orçamento, permitindo avanços iniciais em estrutura e pessoal. No entanto, esse orçamento logo se estabilizou em um patamar insuficiente e, com o passar dos anos, perdeu poder aquisitivo frente à inflação e ao aumento das demandas institucionais.

A limitação de recursos tem impactos diretos na manutenção da infraestrutura, na aquisição e atualização de equipamentos, e na viabilização de projetos de pesquisa e conservação da biodiversidade. A escassez orçamentária também dificulta a manutenção de laboratórios e a contratação de pessoal técnico especializado, o que compromete tanto a qualidade da produção científica quanto o desenvolvimento de uma base de conhecimento para subsidiar a conservação, restauração e uso sustentável da Mata Atlântica.

Outro obstáculo recorrente é a descontinuidade do financiamento, agravada pela instabilidade das políticas públicas para ciência e tecnologia. A cada mudança de governo, as prioridades são revistas, gerando cortes ou atrasos na liberação do orçamento, o que impede o planejamento estratégico de médio e longo prazo. Essa vulnerabilidade institucional restringe o papel do INMA como centro de referência nacional e internacional no conhecimento e conservação da Mata Atlântica.

Além disso, a recente doação de um terreno pelo Estado do Espírito Santo para a construção da infraestrutura científica do INMA representa um avanço importante, mas também amplia significativamente a responsabilidade orçamentária do Instituto. A manutenção desse patrimônio exigirá investimentos regulares em segurança, conservação predial, energia e insumos, dobrando as demandas financeiras da instituição nos próximos anos.

Com a chegada de novos servidores concursados a partir de 2025 — incluindo pesquisadores, tecnologistas e analistas —, a tendência é o crescimento contínuo da demanda orçamentária. Diante desse cenário, é fundamental que se preveja no Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA) uma ampliação progressiva do orçamento do INMA até alcançar um patamar compatível com sua missão institucional. Um orçamento adequado permitirá não apenas a consolidação da infraestrutura e do corpo técnico, mas também a plena execução de suas ações estratégicas em ciência, conservação e educação ambiental.

Sistematização do ambiente externo e interno

Para assegurar o alinhamento do Plano Diretor da Unidade (PDU) com o planejamento estratégico do INMA 2021-2030, foi realizada uma análise integrada dos ambientes externo e interno do Instituto Nacional da Mata Atlântica (INMA). Essa análise consistiu no mapeamento e interpretação das interações entre as oportunidades e ameaças do ambiente externo frente às forças e fraquezas internas mais relevantes para o INMA.

A atualização da matriz SWOT, originalmente elaborada em 2021 durante a primeira versão do planejamento estratégico do INMA 2021-2030, serviu como base para esta análise. O processo de atualização envolveu a aplicação de questionários junto a *stakeholders* externos, além da coleta de informações junto ao grupo de trabalho interno responsável pelo planejamento estratégico e pelo PDU.

Esta metodologia permitiu auferir uma visão ampla e detalhada dos fatores internos e externos que influenciam o INMA, assegurando que as estratégias definidas estejam alinhadas com os grandes objetivos institucionais e os desafios emergentes. A análise dos ambientes externo e

interno foi fundamental para identificar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactam o instituto, resultando na elaboração de uma matriz SWOT robusta e atualizada.

A matriz SWOT resultante desta análise serve como um guia estratégico para o INMA, orientando a tomada de decisões e o planejamento de ações futuras. Este processo garante que o INMA esteja bem-preparado para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades, consolidando-se como uma instituição de referência em pesquisa, conservação e educação ambiental relacionada à Mata Atlântica.

Quadro 12: Matriz SWOT do INMA

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Equipe de trabalho e de bolsistas altamente qualificada e muito empenhada; ● Localização geográfica privilegiada com acesso a áreas protegidas no coração da Mata Atlântica e grande biodiversidade de espécies da fauna e da flora; ● Apoio da Associação de Amigos do Museu de Biologia Prof. Mello Leitão (SAMBIO) e legado Histórico do Museu de Biologia Prof. Mello Leitão, sobretudo enquanto canal de comunicação com os atores locais; ● Enquadramento dos Temas de Pesquisa nos ODS; ● Guarda de importantes Coleções Científicas e Museológicas; ● Colaboração frutífera com Pesquisadores Externos; ● Vinculação do Instituto ao MCTI; ● Ser um Instituto novo com a missão de cuidar da Mata Atlântica; ● Possuir um parque zoobotânico (sede do INMA) com elevado número de visitantes por ano e que propicia as atividades de educação ambiental e popularização da ciência; e ● Impacto Social das Pesquisas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos insuficientes para avançar nos programas de divulgação científica; ● Quantidade insuficiente de servidores efetivos, com carência de pessoal em áreas estratégicas; ● Dependência de bolsistas temporários e instabilidade do Programa de Capacitação Institucional (PCI/MCTI); ● Incipiência na inserção do INMA nas principais redes de discussão sobre temáticas da conservação e biodiversidade da Mata Atlântica; ● Orçamento frágil para atender às diversas demandas do INMA, inclusive de natureza tecnológica; ● Vulnerabilidade das coleções científicas e equipamentos a enchentes, incêndios e outros incidentes ou desastres de origem natural ou não; ● Insuficiência de infraestrutura para pesquisa e de recursos tecnológicos no ambiente de trabalho; ● Intermitência na interação do INMA com a comunidade do município de Santa Teresa - ES, onde está situado.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Explorar oportunidades específicas de financiamento e pesquisa derivadas da Lei da Biodiversidade, aproveitando incentivos e possibilidades de parcerias com empresas interessadas em bioativos da Mata Atlântica; ● Estabelecer acordos de cooperação com instituições como a UFES para compartilhamento de recursos, instalações e expertise, fortalecendo a capacidade de pesquisa e atraindo talentos acadêmicos para colaborações em biodiversidade; ● Apoiar o desenvolvimento de programas de turismo científico na região de Santa Teresa que combinem pesquisa ambiental com educação e experiências imersivas na Mata Atlântica, atraindo visitantes interessados em contribuir para conservação enquanto aprendem com especialistas; ● Desenvolver cursos online especializados em conservação da Mata Atlântica, aproveitando plataformas digitais para alcançar um público global interessado em biodiversidade e sustentabilidade; ● Implementar sistemas de monitoramento avançados baseados em sensoriamento remoto e inteligência artificial para melhorar a eficiência na gestão de áreas protegidas e na avaliação de impactos ambientais, sintetizando conhecimento científico sobre a mata atlântica; ● Explorar os novos recursos didáticos e tecnológicos para fazer divulgação científica; ● Estabelecer programas robustos de ciência cidadã que envolvam comunidades e escolas locais na coleta de dados científicos sobre biodiversidade, criando massa crítica de conhecimento sobre a Mata Atlântica; ● Participar ativamente de programas estaduais e federais de restauração ecológica, utilizando a experiência do INMA para apoiar projetos de recuperação de áreas degradadas na Mata Atlântica e liderar estudos transdisciplinares sobre biodiversidade; e 	<ul style="list-style-type: none"> ● Escassez histórica de financiamento público para ciência, tecnologia e inovação no Brasil; ● Eventos climáticos extremos, como tempestades, enchentes e secas, representam uma ameaça à infraestrutura do parque zoobotânico do INMA; ● Desafio de ser reconhecido não apenas como um museu de biologia, mas como um instituto federal de pesquisa de ponta; ● Mudanças na legislação ambiental e políticas governamentais; ● A contínua perda de biodiversidade e a fragmentação de habitats na Mata Atlântica; ● A competição por recursos e financiamento com outras instituições de pesquisa e conservação; ● Instabilidade econômica e incertezas políticas; ● Ocorrência de eventos climáticos, desastres naturais como incêndios florestais e surtos de doenças entre as populações de animais nas reservas.

- Consolidar o papel do INMA como consultor estratégico em políticas públicas de conservação, oferecendo expertise científica para influenciar decisões governamentais relacionadas à Mata Atlântica.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no diagnóstico interno e externo

Em relação às forças, a perspectiva é que o INMA possua a capacidade de se consolidar enquanto influenciador de públicos diversos sobre a preservação/regeneração da Mata Atlântica. A localização estratégica do INMA na Mata Atlântica oferece um ambiente biogeográfico privilegiado, facilitando o estudo e a conservação desse bioma. A região é ideal para pesquisas em saúde e biodiversidade, devido ao seu campo de estudo rico e diversificado. A proximidade com várias áreas protegidas permite a realização de pesquisas de campo e atividades de conservação com maior eficiência e impacto. O nome "Mata Atlântica" possui um forte apelo nacional e internacional, atraindo atenção e apoio para as iniciativas do INMA.

Os temas de pesquisa e atuação do INMA estão alinhados com diversos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), ampliando sua relevância e impacto social. Além disso, os legados históricos do Museu de Biologia Prof. Mello Leitão e de Augusto Ruschi conferem historicamente prestígio à instituição. As vastas coleções científicas de fauna e flora, juntamente com os acervos históricos e museológicos, são recursos valiosos para a pesquisa e a educação.

Outra força relevante está no fato de que a sede do INMA oferece um ambiente propício para o desenvolvimento de atividades científicas e educativas, com uma infraestrutura que apoia suas iniciativas. O alto número de visitantes que o INMA atrai potencializa as oportunidades de educação ambiental e de sensibilização pública. Ser um instituto de pesquisa de âmbito nacional vinculado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) confere ao INMA um status elevado e possibilita o acesso a importantes recursos institucionais.

Em relação às fraquezas, a escassez de pessoal efetivo impacta a continuidade e estabilidade das operações, dificultando o planejamento e a execução eficiente de projetos de longo prazo. Adicionalmente, a dependência do INMA de bolsistas temporários do Programa de Capacitação Institucional (PCI), agrava ainda mais a situação. A natureza transitória desses contratos de bolsa

pode resultar na interrupção de projetos, perda de conhecimento acumulado e descontinuidade nas iniciativas de pesquisa, devido à alta rotatividade de bolsistas.

A carência de pessoal em áreas estratégicas é outra fraqueza crítica do INMA, especialmente em setores como comunicação, divulgação científica, educação ambiental, gestão de dados, administração e gestão pública. A presença insuficiente de servidores efetivos nessas áreas limita o impacto do instituto na sociedade e dificulta a popularização da ciência. A equipe do INMA, embora composta por colaboradores dedicados e qualificados, enfrenta dificuldades consideráveis para atender às exigências institucionais, sobretudo no que diz respeito à ampliação da Instituição.

O INMA tem várias oportunidades estratégicas para fortalecer sua posição na conservação da Mata Atlântica e pesquisa ambiental. Isso inclui explorar financiamentos e parcerias derivadas da Lei da Biodiversidade e colaborar com empresas interessadas em bioativos regionais. Além disso, estabelecer acordos com instituições como a UFES para compartilhar recursos e expertise, fortalecendo suas capacidades de pesquisa; apoiar o desenvolvimento de turismo científico em Santa Teresa, oferecendo experiências educativas imersivas na Mata Atlântica; desenvolver cursos online especializados em conservação ambiental para alcançar um público global interessado em biodiversidade e sustentabilidade; implementar sistemas avançados de monitoramento ambiental baseados em sensoriamento remoto e inteligência artificial para melhorar a gestão de áreas protegidas; explorar novas tecnologias para divulgação científica e envolver comunidades locais em programas robustos de ciência cidadã para coleta de dados sobre biodiversidade; participar ativamente de iniciativas de restauração ecológica e liderar estudos interdisciplinares sobre biodiversidade, consolidando seu papel como consultor estratégico em políticas públicas de conservação.

No que concerne às ameaças, o INMA enfrenta diversos desafios externos que podem impactar suas operações e missão. A escassez crônica de financiamento para ciência, tecnologia e inovação no Brasil limita severamente a capacidade do instituto de conduzir pesquisas e projetos de conservação de maneira eficaz. Além disso, eventos climáticos extremos, como tempestades e secas, ameaçam a infraestrutura do parque zoológico, colocando em risco tanto as instalações quanto as espécies mantidas. O reconhecimento institucional insuficiente como um instituto

■

federal de pesquisa de ponta afeta a captação de recursos e colaborações acadêmicas. Mudanças na legislação ambiental e políticas governamentais podem dificultar o cumprimento de metas e a implementação de projetos. A perda contínua de biodiversidade e a fragmentação de habitats na Mata Atlântica comprometem diretamente os esforços de conservação do INMA, intensificando a competição por recursos e financiamento com outras instituições. Adicionalmente, a instabilidade econômica e incertezas políticas podem reduzir a disponibilidade de recursos para projetos de longo prazo, enquanto desastres naturais, como incêndios florestais, representam ameaças constantes à saúde das espécies e à infraestrutura do Instituto.

PARTE III – O CONTEXTO INSTITUCIONAL-ESTRATÉGICO

Referências Estratégicas para o PDU

O contexto institucional estratégico do INMA está delineado em seu Planejamento Estratégico para 2021-2030, revisado em 2024. Este documento guia as ações e prioridades do Instituto, assegurando que suas atividades estejam alinhadas com sua missão, visão e valores, tal como apresentado a seguir:

Missão do INMA

A missão do INMA é produzir, sintetizar e divulgar conhecimento científico para a conservação, restauração e uso sustentável da Mata Atlântica. Esta missão é central para todas as atividades do Instituto, que visa gerar impacto positivo no meio ambiente e na sociedade através da ciência.

Visão do INMA

A visão do INMA estabelece seu objetivo de longo prazo, qual seja: tornar-se uma referência nacional como instituição de produção, divulgação e popularização da ciência relacionada à Mata Atlântica. Além disso, o instituto busca ser reconhecido como um proponente de soluções que promovam a conservação, restauração e uso sustentável deste bioma.

Valores do INMA

Os valores fundamentais que guiam o INMA são:

- A Mata Atlântica é importante e a ciência é necessária.
- O respeito pelas pessoas e pelos ecossistemas naturais é essencial.
- Os acervos científicos e históricos devem ser preservados e disponibilizados para uso.
- O conhecimento científico deve ser compartilhado com a sociedade.

Figura 10: Mapa estratégico do INMA

MAPA ESTRATÉGICO 2025			
DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	Proposição de sínteses e soluções para subsidiar políticas públicas		
	Gestão de acervos científicos, históricos e culturais		
	Gestão de parques zoológicos e de estações de pesquisa de campo		
	Desenvolvimento e apoio a programas e projetos, institucionais e integrados, estratégicos para Mata Atlântica		
	Promoção do engajamento público e da divulgação e popularização da ciência		
	Aprimoramento da gestão institucional		
	Formação e qualificação de pessoas		
PERSPECTIVA DOS BENEFICIÁRIOS	ATRIBUTOS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS	RELACIONAMENTO	IMAGEM
	<p>Produzir e disseminar sínteses dos conhecimentos sobre temas estratégicos relacionados ao uso e conservação da sociobiodiversidade da Mata Atlântica.</p> <p>Ampliar, salvaguardar, qualificar e disponibilizar com excelência os acervos científicos do INMA e suas informações.</p>	<p>Propor soluções embasadas no conhecimento científico e saberes locais, em diálogo com as partes interessadas, visando à conservação, restauração e uso sustentável da Mata Atlântica</p> <p>Engajar o público para a importância da ciência e da conservação da Mata Atlântica e aprimorar a divulgação e a popularização da ciência</p>	<p>Estruturar e consolidar mecanismos institucionais para o relacionamento com a comunidade</p> <p>Gerir as áreas verdes do instituto com objetivo de propiciar aos visitantes uma ótima experiência ao ar livre e conhecimentos relacionados ao bioma da Mata Atlântica</p>
PERSPECTIVA INTERNA	INOVAÇÃO	GESTÃO OPERACIONAL	
	<p>Desenvolver programas e disponibilizar estações de pesquisas e sítios de monitoramento da biodiversidade, clima e hidrologia, utilizando tecnologias e métodos inovadores</p> <p>Implementar um Programa de iniciação científica no INMA</p>	<p>Fortalecer a infraestrutura de pesquisa por meio da implementação, gestão e aprimoramento contínuo de laboratórios multiusuários</p> <p>Desenvolver e aprimorar políticas, processos e procedimentos de gestão</p> <p>Ampliar e modernizar a infraestrutura científica, administrativa e operacional do INMA</p>	
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	PESSOAS	RELAÇÕES INTERPESSOAIS	INFORMAÇÕES
	<p>Promover cursos de curta duração na área de atuação do INMA</p> <p>Propor e estruturar um Programa de Pós-Graduação stricto sensu no INMA, integrando todos os pesquisadores da Instituição</p>	<p>Desenvolver uma política de gestão de pessoas, com a promoção de um ambiente de colaboração, aprimorando a comunicação interna</p>	<p>Integrar e disponibilizar dados, informações e conhecimentos sobre a Mata Atlântica</p>
PERSPECTIVA FINANCEIRA	GESTÃO DO ORÇAMENTO	PARCERIA	
	<p>Desenvolver um plano de gestão e diversificação das receitas orçamentárias do INMA</p>	<p>Co-desenvolver, colaborar e apoiar programas e projetos com foco em temas estratégicos para a Mata Atlântica</p> <p>Colaborar com programas de pós-graduação de outras instituições, alinhados a temas estratégicos para a Mata Atlântica</p>	

Fonte: Elaboração própria.

Perspectivas e temas estratégicos

A construção do Plano Diretor da Unidade (PDU) do Instituto Nacional da Mata Atlântica (INMA) consolida uma etapa fundamental no fortalecimento institucional da unidade e no alinhamento de suas ações às demandas socioambientais contemporâneas. Em um momento em que as questões relacionadas à conservação da biodiversidade, à emergência climática e ao papel social da ciência ganham centralidade, o planejamento estratégico do INMA reafirma seu compromisso com a produção e difusão do conhecimento, com a valorização da Mata Atlântica e com o diálogo constante com a sociedade.

Com base em um processo participativo, foram definidas sete Diretrizes Estratégicas, cada uma delas acompanhada de objetivos estratégicos específicos que traduzem a missão institucional em ações concretas e estruturantes. As diretrizes, além de nortear o futuro da unidade, representam a maturidade organizacional do INMA, ao articular suas funções científicas, educativas, culturais, ambientais e institucionais.

A primeira diretriz estratégica trata da proposição de sínteses e soluções para subsidiar políticas públicas. Ao reconhecer a importância do INMA como espaço de articulação entre ciência e gestão ambiental, essa diretriz busca transformar o conhecimento produzido sobre a Mata Atlântica em subsídios qualificados para a formulação e avaliação de políticas públicas voltadas à conservação, restauração e uso sustentável do bioma.

A segunda diretriz diz respeito à gestão de acervos científicos, históricos e culturais, reconhecendo a centralidade das coleções do INMA como patrimônio científico e cultural de valor inestimável. O aprimoramento e a disponibilização desses acervos são fundamentais para a promoção do conhecimento, para o registro da memória institucional e para o fortalecimento de redes de pesquisa e ensino.

Na terceira diretriz, dedicada à gestão de parques zoobotânicos e de estações de pesquisa de campo, o INMA reafirma seu importante papel na oferta de espaços vivos e interativos para educação, visitação, lazer e pesquisa científica de longo prazo. Os parques e estações de campo

se apresentam como equipamentos de pesquisa e instrumentos de aproximação entre a ciência e a sociedade.

A quarta diretriz estratégica foca no desenvolvimento e apoio a programas e projetos institucionais e integrados, com ênfase em temas estratégicos para o conhecimento e a sustentabilidade da Mata Atlântica. Essa diretriz impulsiona o fortalecimento da infraestrutura científica e o estímulo a parcerias colaborativas, buscando soluções inovadoras e transformadoras.

A quinta diretriz, voltada à promoção do engajamento público e da divulgação e popularização da ciência, enfatiza a função social do Instituto. A ciência precisa ser acessível, compreensível e conectada às necessidades das populações. Ao estimular o diálogo com diferentes públicos e fortalecer ações educativas e comunicacionais, o INMA amplia seu impacto e reforça sua legitimidade social.

A sexta diretriz estratégica trata do aprimoramento da gestão institucional, compreendendo que a sustentabilidade do INMA depende da eficiência e da inovação nos processos internos. A valorização de pessoas, o fortalecimento da infraestrutura, a diversificação das receitas e o cuidado com a comunicação interna são elementos que sustentam uma gestão mais robusta, transparente e participativa.

Por fim, a sétima diretriz aborda a formação e qualificação de pessoas, tanto no âmbito interno quanto externo. A constituição de um ambiente de formação continuada, que inclua desde cursos de curta duração até a implementação de um programa de pós-graduação *stricto sensu*, fortalece a missão institucional e amplia as contribuições do INMA para a ciência brasileira.

Essas sete diretrizes, acompanhadas de seus respectivos objetivos estratégicos, constituem um mapa de ação que alinha missão institucional, vocações científicas e compromisso público. São instrumentos de planejamento e também de mobilização coletiva, que buscam garantir a relevância do INMA em um cenário de urgências ambientais e de necessidade de maior articulação entre ciência, política e sociedade.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Com base na revisão das Diretrizes Estratégicas do INMA, foi possível estabelecer 18 objetivos estratégicos que nortearão a atuação do Instituto nos próximos anos. Esses objetivos foram formulados com o propósito de consolidar a missão institucional e ampliar a capacidade do INMA de responder aos desafios relacionados à conservação, restauração, uso sustentável e valorização da Mata Atlântica. Cada objetivo reflete um compromisso com a excelência científica, a gestão eficiente, a promoção do conhecimento e o engajamento da sociedade.

Os objetivos estratégicos servem como referência para o planejamento e a execução dos projetos do Plano Diretor da Unidade (PDU), estruturando uma agenda de ações integradas e orientadas para resultados. Essa estruturação estratégica possibilita maior coerência entre as diretrizes institucionais e as demandas dos diferentes públicos com os quais o INMA se relaciona, como pesquisadores, gestores públicos, comunidades locais, educadores e cidadãos comprometidos com a Mata Atlântica.

Ao alinhar os objetivos às sete diretrizes estratégicas revisadas, o INMA busca garantir que sua atuação seja eficiente, socialmente relevante e cientificamente robusta. A seguir, são apresentados os objetivos estratégicos, organizados conforme suas respectivas diretrizes:

Quadro 13: Alinhamento entre Diretrizes e objetivos estratégicos do INMA

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
1	Proposição de sínteses e soluções para subsidiar políticas públicas	1	Produzir e disseminar sínteses dos conhecimentos sobre temas estratégicos relacionados ao uso e conservação da sociobiodiversidade da Mata Atlântica
		2	Propor soluções embasadas no conhecimento científico e saberes locais, em diálogo com as partes interessadas, visando à conservação, restauração e uso sustentável da Mata Atlântica
		3	Integrar e disponibilizar dados, informações e conhecimentos sobre a Mata Atlântica
2	Gestão de acervos científicos, históricos e culturais	4	Ampliar, salvaguardar, qualificar e disponibilizar com excelência os acervos científicos do INMA e suas informações

3	Gestão de parques zoobotânicos e de estações de pesquisa de campo	5	Gerir as áreas verdes do instituto com objetivo de propiciar aos visitantes uma ótima experiência ao ar livre e conhecimentos relacionados ao bioma da Mata Atlântica
		6	Desenvolver programas e disponibilizar estações de pesquisas e sítios de monitoramento da biodiversidade, clima e hidrologia, utilizando tecnologias e métodos inovadores
4	Desenvolvimento e apoio a programas e projetos, institucionais e integrados, estratégicos para Mata Atlântica	7	Fortalecer a infraestrutura de pesquisa por meio da implementação, gestão e aprimoramento contínuo de laboratórios multiusuários
		8	Co-desenvolver, colaborar e apoiar programas e projetos com foco em temas estratégicos para a Mata Atlântica
5	Promoção do engajamento público e da divulgação e popularização da ciência	9	Engajar o público para a importância da ciência e da conservação da Mata Atlântica e aprimorar a divulgação e a popularização da ciência
6	Aprimoramento da gestão institucional	10	Desenvolver e aprimorar políticas, processos e procedimentos de gestão
		11	Desenvolver uma política de gestão de pessoas, com a promoção de um ambiente de colaboração, aprimorando a comunicação interna
		12	Desenvolver um plano de gestão e diversificação das receitas orçamentárias do INMA
		13	Ampliar e modernizar a infraestrutura científica, administrativa e operacional do INMA
7	Formação e qualificação de pessoas	15	Propor e estruturar um Programa de Pós-Graduação stricto sensu no INMA, integrando os pesquisadores da Instituição
		16	Colaborar com programas de pós-graduação de outras instituições, alinhados a temas estratégicos para a Mata Atlântica
		17	Promover cursos de curta duração na área de atuação do INMA
		18	Implementar um Programa de iniciação científica no INMA

O INMA dentro das prioridades do MCTI

O documento norteador das ações do MCTI é a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), cuja revisão teve seu processo iniciado em 2023, simultaneamente à elaboração deste PDU. Para alinhamento a essa nova estratégia, foi utilizada como referência a Portaria MCTI nº 6.998, de 10 de maio de 2023, que estabeleceu as diretrizes para a elaboração da Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação para o período de 2023 a 2030. Essa portaria destaca a importância de orientar a atuação institucional dos órgãos e unidades do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) para promover o desenvolvimento econômico e social do país. O PDU-INMA, ao priorizar programas e projetos estruturantes focados na preservação e pesquisa da Mata Atlântica, contribui diretamente para essa orientação estratégica, reforçando a importância da ciência e tecnologia no desenvolvimento sustentável e na proteção da biodiversidade nacional.

Os objetivos do PDU-INMA refletem o primeiro eixo estruturante da ENCTI, que busca recuperar, expandir e modernizar o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI). O INMA está empenhado em modernizar sua infraestrutura de pesquisa, desenvolver novas tecnologias e atrair talentos qualificados, o que contribui para a integração e consolidação do SNCTI. A ênfase na formação e capacitação de pessoas, bem como na atração de pesquisadores, está em sintonia com a diretriz de reverter a perda de talentos e promover a expansão das capacidades científicas e tecnológicas no país.

Além disso, o PDU-INMA está alinhado com o quarto eixo estruturante da ENCTI, que visa a promoção da ciência e tecnologia para o desenvolvimento social. O INMA, por meio de suas iniciativas de divulgação e popularização da ciência, busca ampliar o acesso aos bens gerados pelo desenvolvimento científico e tecnológico, promovendo a educação ambiental e a conscientização sobre a importância da Mata Atlântica. Essas ações são fundamentais para a defesa e difusão da ciência, contribuindo para a superação de preconceitos e para a formulação de políticas públicas embasadas em evidências científicas, conforme os objetivos da Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI). Ao internalizar essas diretrizes, o INMA

fortalece seu papel como um agente indispensável no âmbito do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do Brasil por meio da ciência e da tecnologia.

PARTE IV – O CONTEXTO TÁTICO

Os princípios norteadores do PDU do INMA

O Plano Diretor da Unidade do Instituto Nacional da Mata Atlântica (PDU-INMA) está fundamentado em marcos legais sobre a Mata Atlântica e alinhado a diretrizes estratégicas nacionais e internacionais, incluindo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS/ONU), a Estratégia Nacional de Ciência e Tecnologia (2016-2022), o Plano de Ação em CT&I para os Biomas Brasileiros (2018) e a Nova Estratégia Nacional de CT&I (Portaria MCTI nº 6.998/2023).

A Lei da Mata Atlântica (Lei nº 11.428/2006) e o Decreto nº 6.660/2008 sustentam juridicamente as diretrizes do PDU, promovendo a conservação, regeneração e uso sustentável da biodiversidade. No âmbito dos ODS/ONU o Plano se alinha aos objetivos 6 (Água limpa e saneamento), 11 (Cidades Sustentáveis) 13 (Ação contra a mudança global do clima) e 15 (Vida Terrestre), integrando crescimento econômico, justiça social e proteção ambiental.

O Plano de Ação de CT&I para os biomas brasileiros destaca o papel estratégico do INMA como centro de articulação científica e tecnológica sobre a Mata Atlântica, com ênfase em soluções baseadas na natureza, recuperação de ecossistemas e valorização da biodiversidade.

A Estratégia Nacional de CT&I estrutura-se em quatro eixos, dos quais se destacam, para o INMA: a valorização da biodiversidade nacional, a modernização da infraestrutura científica, a qualificação de pessoas e o apoio à formulação de políticas públicas baseadas em evidências.

Com base nesses referenciais, o PDU-INMA adota os seguintes princípios:

Figura 11: Princípios do INMA



Fonte: Elaboração própria.

Os sete princípios que norteiam o PDU do INMA são incorporados de forma transversal e estratégica na formulação dos programas, projetos e ações da instituição. Cada iniciativa é

concebida em conformidade com as diretrizes legais e estratégicas nacionais, garantindo aderência à legislação ambiental e às políticas públicas de ciência, tecnologia e inovação. A promoção da pesquisa científica e da inovação orienta a escolha de temas, métodos e parcerias, assegurando relevância e impacto no contexto da Mata Atlântica. O compromisso com o desenvolvimento sustentável direciona os projetos para soluções integradas entre conservação e inclusão socioeconômica. A qualificação de pessoas é considerada elemento estruturante, com ações voltadas à capacitação técnica e científica. O conhecimento gerado é mobilizado para subsidiar políticas públicas, ampliando a contribuição do Instituto na formulação de respostas concretas aos desafios ambientais. A valorização da biodiversidade e a busca por sustentabilidade orientam desde o desenho até a avaliação das ações, garantindo coerência com os ODS. Por fim, a cultura científica e a comunicação são tratadas como eixos transversais, assegurando que os resultados sejam acessíveis, compreensíveis e socialmente relevantes.

Premissas condicionais

Para alcançar efetivamente as metas e objetivos delineados pelo Instituto Nacional da Mata Atlântica – INMA neste Plano Diretor da Unidade (PDU), é necessário considerar as seguintes premissas fundamentais:

- Continuidade do processo de fortalecimento dos quadros de pesquisadores e funcionários do Instituto;
- Incremento significativo no orçamento institucional previsto na Lei Orçamentária Anual (LOA), visando assegurar o cumprimento das metas operacionais estipuladas;
- Aprovação de recursos orçamentários específicos para a expansão da infraestrutura física e tecnológica do INMA, permitindo melhorias substantivas em suas capacidades de produção, gestão e compartilhamento do conhecimento científico;
- Desenvolvimento dos Planos específicos de gestão (Gestão de Pessoas, Gestão da Informação, Acessibilidade, Plano Museológico e Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC).

Estas premissas são de fato condicionantes para garantir a implementação do PDU, bem como o sucesso das iniciativas e projetos do INMA no cumprimento de sua missão institucional.

PARTE V – O CONTEXTO OPERACIONAL

Iniciativas, produtos e resultados

A seguir, são apresentadas as iniciativas planejadas no âmbito do PDU do INMA, estruturadas a partir dos Objetivos Estratégicos vinculados às Diretrizes Estratégicas. Para cada objetivo estratégico, foram definidas iniciativas específicas que se materializam por meio de produtos concretos os quais, por sua vez, visam alcançar resultados que contribuam diretamente para o fortalecimento das funções institucionais. Essa estruturação permite uma visão clara da lógica de intervenção do Instituto: dos objetivos amplos às ações práticas, passando pela produção de entregas que respondem às necessidades identificadas e que geram impactos positivos mensuráveis. A sistematização em três níveis — Iniciativa, Produto e Resultado — também facilita o monitoramento e a avaliação da execução do plano, contribuindo para uma gestão mais transparente, eficiente e alinhada com os princípios estratégicos do INMA.

DIRETRIZ ESTRATÉGICA 1 - Proposição de sínteses e soluções para subsidiar políticas públicas

Para a Diretriz Estratégica 1, o INMA estruturou um conjunto de iniciativas voltadas à produção, organização e disseminação de conhecimentos científicos sobre a Mata Atlântica. Essas iniciativas estão organizadas em torno de três Objetivos Estratégicos complementares. O primeiro busca produzir e divulgar sínteses sobre temas estratégicos, por meio da publicação de relatórios técnicos, livros, artigos científicos e do fortalecimento do Boletim do Museu de Biologia Prof. Mello Leitão – Série INMA, além da realização de eventos técnico-científicos que promovam o intercâmbio de saberes. O segundo objetiva propor soluções concretas para a conservação, restauração e uso sustentável do bioma, mediante a organização de eventos temáticos e o apoio à elaboração de Planos Municipais de Mata Atlântica. Já o terceiro concentra-se na integração e disponibilização de dados e informações sobre a Mata Atlântica, com ações voltadas à

organização de eventos sobre gestão de dados, à formulação e implantação de uma política interna de dados e à criação de uma plataforma pública de acesso às informações. Juntas, essas iniciativas visam fortalecer o papel do INMA como referência científica e técnica na proposição de políticas públicas ambientalmente sustentáveis e territorialmente articuladas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 - Produzir e disseminar sínteses dos conhecimentos sobre temas estratégicos relacionados ao uso e conservação da sociobiodiversidade da Mata Atlântica		
INICIATIVA ESTRATÉGICA (IE)	PRODUTO	RESULTADO
IE-01: Publicar e divulgar sínteses abordando temas estratégicos para a conservação, restauração e uso sustentável da Mata Atlântica	Relatórios técnicos, livros, e planos de ação sobre assuntos estratégicos	Melhor embasamento dos tomadores de decisão e gestores públicos e privados
IE-02: Publicar, semestralmente, o Boletim do Museu de Biologia Prof. Mello Leitão – Série INMA, com números dedicados a temas estratégicos para a Mata Atlântica	Dois volumes do Boletim do Museu de Biologia prof. Mello Leitão publicados por ano	Consolidação de um periódico gerido pelo INMA para publicação de conteúdo científico relacionado à Mata Atlântica
IE-03: Publicar e divulgar livros, artigos científicos e outros tipos de obras literárias vinculadas aos objetivos institucionais	Livros, artigos e outros tipos de de obras literárias	Produção científica do INMA disponível para vários setores da sociedade
IE-04: Organizar e apoiar eventos técnico/científicos que contribuam para o intercâmbio de conhecimentos sobre a Mata Atlântica	Eventos técnico/científicos realizados	Compartilhamento de informações técnico/científicas sobre a Mata Atlântica

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 - Propor soluções embasadas no conhecimento científico e saberes locais, em diálogo com as partes interessadas, visando à conservação, restauração e uso sustentável da Mata Atlântica.

INICIATIVA ESTRATÉGICA (IE)	PRODUTO	RESULTADO
IE-05: Organizar eventos com o objetivo de avaliar e propor soluções para problemas relacionados à conservação, restauração e uso sustentável da Mata Atlântica	Documentos norteadores de ações estratégicas publicados	Propiciar subsídios cientificamente embasados para a definição de ações estratégicas para a Mata Atlântica
IE-06: Apoiar os municípios na elaboração do Plano Municipal de Mata Atlântica (PMMA)	Planos Municipais de Mata Atlântica elaborados	Municípios instrumentalizados para a gestão e proteção da Mata Atlântica

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 - Integrar e disponibilizar dados, informações e conhecimentos sobre a Mata Atlântica

INICIATIVA ESTRATÉGICA (IE)	PRODUTO	RESULTADO
IE-07: Organizar eventos sobre gestão de dados, informações e conhecimentos sobre a Mata Atlântica	Eventos sobre gestão de dados científicos realizados	Contribuir para o desenvolvimento de uma ciência colaborativa, transparente e aberta
IE-08: Desenvolver e implantar uma política de gestão de dados no INMA	Política de gestão de dados de pesquisa do INMA publicada	Otimizar o uso e reuso da informação científica no INMA, favorecendo o compartilhamento da informação
IE-09: Estruturar um sistema de organização e disponibilização de informações sobre a Mata Atlântica	Plataforma online de dados sobre a Mata Atlântica disponibilizada ao público	Tornar a ciência sobre a Mata Atlântica mais acessível ao público em geral

DIRETRIZ ESTRATÉGICA 2 - Gestão de acervos científicos, históricos e culturais

A Diretriz Estratégica 2 – Gestão de acervos científicos, históricos e culturais – busca garantir a preservação, qualificação e disponibilização dos acervos do INMA, fundamentais para a pesquisa e a memória institucional. As iniciativas previstas incluem a ampliação da infraestrutura física, o fortalecimento das coleções por meio de coletas e doações, a implantação de políticas de gestão, e a adoção de sistemas especializados como o JABOT e o Specify. Também está prevista a integração com plataformas como o SiBBR, ampliando o acesso público aos dados dos acervos e consolidando o papel do INMA como referência na conservação do patrimônio histórico e científico da Mata Atlântica.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 - Ampliar, salvaguardar, qualificar e disponibilizar com excelência os acervos científicos do INMA e suas informações		
INICIATIVA ESTRATÉGICA (IE)	PRODUTO	RESULTADO
IE-10: Ampliar e adequar a infraestrutura destinada à guarda de acervos biológicos, arquivísticos e históricos do INMA	Projetos básico e executivo para a construção do prédio dos acervos biológicos, arquivísticos e históricos do INMA no novo campus	Adequação da infraestrutura dos acervos do INMA
IE-11: Incentivar ações para incremento dos acervos científicos, como coletas de campo, permutas com outros acervos e recebimento de doações	Acervo científico ampliado	Tornar as coleções científicas do INMA uma referência em espécimes da Mata Atlântica

IE-12: Desenvolver e implantar uma política de gestão das coleções científicas do INMA	Regimento das coleções publicado, estabelecendo diretrizes claras para a gestão, curadoria, uso e crescimento das coleções	Aprimoramento e uniformização dos processos de gestão das coleções científicas do INMA
IE-13: Selecionar, adquirir e implantar sistemas de gestão de acervo bibliográfico e arquivístico	Política de aquisição, gestão e uso dos arquivos históricos do INMA consolidada	Acervos bibliográfico e arquivístico devidamente geridos por sistemas de gestão apropriados
IE-14: Implantar integralmente o JABOT para gestão das coleções botânicas	Sistema JABOT implantado e em uso para o gerenciamento das coleções botânicas do INMA	Otimização no gerenciamento dos dados dos acervos botânicos do INMA, facilitando processos curatoriais e a integração com outras bases de dados
IE-15: Implantar o software <i>Specify</i> para a gestão das coleções zoológicas	<i>Specify</i> implantado e em uso para o gerenciamento das coleções zoológicas do INMA	Garantir a digitalização, organização, gestão e acessibilidade dos dados das coleções zoológicas
IE-16: Garantir a alimentação e atualização periódica dos dados sobre os acervos biológicos do INMA no Sistema de Informação sobre a Biodiversidade Brasileira (SiBBr)	Dados sobre os acervos biológicos do INMA disponibilizados e atualizados no SiBBr	Acervos biológicos do INMA amplamente disponíveis para consulta em base de dados pública
IE-17: Identificar e adquirir arquivos históricos de cientistas relacionados à temática da Mata Atlântica	Arquivos incorporados ao acervo do INMA	Crescimento do acervo arquivístico e histórico do INMA

DIRETRIZ ESTRATÉGICA 3 - Gestão de parques zoobotânicos e de estações de pesquisa de campo

Essa diretriz visa qualificar a gestão das áreas dos parques e das estações de pesquisa do INMA, promovendo experiências enriquecedoras ao público e avanços científicos voltados à

conservação da Mata Atlântica. As ações incluem a elaboração e implementação de planos de gestão e manejo, melhorias na infraestrutura e comunicação dos parques, bem como o cuidado com os espécimes mantidos vivos. Também contempla o desenvolvimento de programas de monitoramento ambiental e a ampliação de parcerias institucionais, reforçando o papel do INMA como referência em pesquisa, educação ambiental e conservação.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5 - Gerir as áreas verdes do instituto com objetivo de propiciar aos visitantes uma ótima experiência ao ar livre e conhecimentos relacionados ao bioma da Mata Atlântica		
INICIATIVA ESTRATÉGICA (IE)	PRODUTO	RESULTADO
IE-18: Elaborar plano de gestão do Parque Zoobotânico do Museu de Biologia Prof. Mello Leitão	Plano de Gestão implementado	Administração eficiente dos recursos, otimização no manejo de espécimes, na manutenção da infraestrutura e monitoramento contínuo, garantindo a sustentabilidade do parque no longo prazo.
IE-19: Aprimorar continuamente a infraestrutura do Parque do Museu de Biologia Prof. Mello Leitão	Parque do Museu com infraestrutura funcional e adequada às necessidades dos usuários internos e externos	Instalações do parque (áreas de visitação, viveiros, espaços de convivência e outros) seguros, acessíveis e funcionais; melhora na experiência dos visitantes, tornando o local mais atraente e seguro, além de contribuir para o bem-estar dos espécimes
IE-20: Ampliar e modernizar a comunicação visual do Parque do Museu de Biologia Prof. Mello Leitão	Melhoria da sinalização, painéis informativos, mapas, e outros materiais educativos que ajudem na educação ambiental e na orientação do público.	Uma identidade mais forte e atualizada para o parque, atraindo mais visitantes e facilitando a compreensão das informações sobre a fauna e a flora locais, otimização da experiência no passeio autoguiado.

IE-21: Propiciar condições adequadas para os espécimes da fauna e flora mantidos vivos no Parque do Museu de Biologia Prof. Mello Leitão	Estrutura do Parque Zoobotânico do Museu funcional e adequada às normas vigentes	Condições adequadas para os espécimes da fauna e flora garantindo o seu bem-estar, promovendo o crescimento saudável e a preservação das espécies, com espécies raras e/ou ameaçadas sendo adequadamente protegidas.
--	--	--

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6 - Desenvolver programas e disponibilizar estações de pesquisas e sítios de monitoramento da biodiversidade, clima e hidrologia, utilizando tecnologias e métodos inovadores

INICIATIVA ESTRATÉGICA (IE)	PRODUTO	RESULTADO
IE-22: Elaborar um plano de manejo para a Estação Biológica de Santa Lúcia e para a Estação Biológica de São Lourenço	Plano de Manejo específicos para as estações biológicas implementados.	Gestão eficiente e estruturada das estações biológicas, com ações claras para a sua conservação, uso e gestão. Garantia de conformidade com regulamentações ambientais.
IE-23: Implementar programa de inventário e monitoramento climático, hidrológico e de biodiversidade na Estação Biológica de Santa Lúcia.	Programa de Monitoramento implementado	Enriquecimento da base de dados científicos, ajudando a desenvolver estratégias de manejo e conservação mais eficazes e sustentáveis a partir do entendimento das mudanças nos ecossistemas e suas dinâmicas.
IE-24: Estimular a celebração de parcerias institucionais para as iniciativas de inventário e monitoramento	Parcerias e acordos de cooperação estabelecidos	Acesso a novos recursos financeiros, expertise e tecnologias; ampliação da visibilidade das ações de conservação, facilitando a troca de conhecimentos e boas práticas entre instituições.

IE-25: Propor ao ICMBio um programa compartilhado de monitoramento climático, hidrológico e de biodiversidade na Reserva Biológica de Augusto Ruschi	Programa de Monitoramento acordado e implementado	Enriquecimento da base de dados científicos, ajudando a desenvolver estratégias de manejo e conservação mais eficazes e sustentáveis a partir do entendimento das mudanças nos ecossistemas e suas dinâmicas.
--	---	---

DIRETRIZ ESTRATÉGICA 4 - Desenvolvimento e apoio a programas e projetos, institucionais e integrados, estratégicos para Mata Atlântica

Esta diretriz tem como foco ampliar a atuação do INMA em temas estratégicos por meio do fortalecimento da infraestrutura de pesquisa e do incentivo à colaboração em projetos voltados à conservação e ao uso sustentável da Mata Atlântica. Envolve ações para organizar e modernizar os laboratórios multiusuários, garantir o acesso a equipamentos essenciais e promover o desenvolvimento de pesquisas em biodiversidade, mudanças climáticas, serviços ecossistêmicos e restauração ambiental. Também prevê a valorização da ciência cidadã e a implantação de um sistema de gestão de projetos, otimizando recursos e fortalecendo a atuação integrada do Instituto.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7 - Fortalecer a infraestrutura de pesquisa por meio da implementação, gestão e aprimoramento contínuo de laboratórios multiusuários		
INICIATIVA ESTRATÉGICA (IE)	PRODUTO	RESULTADO
IE-26: Desenvolver política de gestão dos laboratórios multiusuários do INMA	Política de gestão de laboratórios multiusuários implementada	Garantia do uso eficiente e organizado dos laboratórios multiusuários, otimizando o acesso, a utilização de recursos e o compartilhamento de equipamentos entre os pesquisadores.

IE-27: Definir prioridades de equipamentos para pesquisas nas diferentes linhas de atuação do INMA	Relação de equipamentos prioritários definida	Agilidade na aquisição dos equipamentos e direcionamento dos recursos de forma estratégica para as áreas de pesquisa mais críticas e de maior impacto, garantindo que as linhas de pesquisa prioritárias tenham o suporte tecnológico adequado.
IE-28: Implementar laboratórios com estrutura adequada relacionados a temas estratégicos de pesquisas do INMA	Laboratórios multiusuários em funcionamento	Estabelecimento de um complexo de laboratórios que atenda às demandas de pesquisas do INMA e colaboradores
IE-29: Modernizar a infraestrutura dos laboratórios multiusuários existentes no INMA	Estrutura e equipamentos instalados e disponíveis	Funcionalidade, segurança e eficiência dos laboratórios, facilitando o trabalho dos pesquisadores e garantindo que os equipamentos sejam utilizados de maneira otimizada.
IE-30: Buscar recursos para a aquisição e manutenção de equipamentos para atender os laboratórios do INMA	Projetos submetidos a editais e planejamento orçamentário do INMA com previsão de equipamentos	Equipamentos modernos, com manutenção em dia e continuamente disponíveis para uso, evitando imprevistos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8 - Co-desenvolver, colaborar e apoiar programas e projetos com foco em temas estratégicos para a Mata Atlântica		
INICIATIVA ESTRATÉGICA (IE)	PRODUTO	RESULTADO
IE-31: Desenvolver pesquisas e programas visando à descrição e caracterização da biodiversidade da Mata Atlântica, com ênfase em lacunas de conhecimento	Livros, artigos científicos e relatórios técnico/científicos publicados	Crescimento do conhecimento sobre diversidade e dinâmica da Mata Atlântica

IE-32: Desenvolver pesquisas sobre as mudanças climáticas e a Mata Atlântica	Livros, artigos científicos, relatórios técnico/científicos, cartilhas e produtos similares publicados	Definição de estratégias de conservação e restauração da Mata Atlântica em cenário de mudanças climáticas
IE-33: Desenvolver pesquisas sobre serviços ecossistêmicos da Mata Atlântica	Livros, artigos científicos, relatórios técnico/científicos, cartilhas e produtos similares publicados	Compreensão e valoração dos benefícios sociais da conservação e restauração da Mata Atlântica
IE-34: Desenvolver pesquisas sobre a restauração da Mata Atlântica	Livros, artigos científicos, relatórios técnico/científicos, cartilhas e produtos similares publicados	Aumento do conhecimento sobre as melhores estratégias para promover a restauração da Mata Atlântica em larga escala
IE-35: Tornar a ciência cidadã como programa transversal integrando diferentes projetos do INMA	Publicações colaborativas com diferentes pesquisadores e participação de público externo	Público externo envolvido e colaborando com as pesquisas do INMA
IE-36: Implantar e gerir um sistema de gestão de projetos executados pelo INMA	Plataforma de gestão de projetos implantada e operacionalizada	Promover o monitoramento e gestão de projetos no INMA

DIRETRIZ ESTRATÉGICA 5 - Promoção do engajamento público e da divulgação e popularização da ciência

A Diretriz Estratégica 5 busca promover o engajamento público e a popularização da ciência, com foco na conservação da Mata Atlântica. Para isso, propõe a criação de uma "Política Institucional de Comunicação e Engajamento Público", que estabelecerá metas e ações para aumentar a visibilidade e participação social. Também será formado um comitê interdisciplinar para integrar iniciativas e garantir seu alinhamento com os objetivos do INMA, além de realizar pesquisas de

percepção pública para orientar futuras estratégias de divulgação científica e engajamento comunitário.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 9 - Engajar o público para a importância da ciência e da conservação da Mata Atlântica e aprimorar a divulgação e a popularização da ciência		
INICIATIVA ESTRATÉGICA (IE)	PRODUTO	RESULTADO
IE-37: Elaborar e implantar a "Política Institucional de Comunicação e Engajamento Público na Ciência e na Conservação da Mata Atlântica"	Documento da Política Institucional de Engajamento Público	A política institucional formalizada permitirá definir estrutura necessária, ações, responsabilidades e objetivos mensuráveis. Com sua implantação, o INMA espera aumentar a visibilidade de suas ações e atrair mais participação da comunidade.
IE-38: Criar um comitê interdisciplinar para coordenar ações de engajamento com a sociedade	Estruturação do Comitê, com representantes de diferentes áreas da instituição, com plano de ação.	Coordenação e execução das ações de engajamento para que aconteçam de forma integrada e alinhada com os objetivos institucionais.
IE-39: Realizar pesquisas de percepção pública	Relatório sobre a percepção pública sobre o INMA	Obter subsídios para planejamento de futuras ações do INMA visando ao engajamento público e à divulgação da ciência
IE-40: Desenvolver ações educativas e de sensibilização voltadas à conservação da Mata Atlântica	Programas e oficinas de educação ambiental desenvolvidos	Ampliação da consciência ambiental e aproximação do público com os objetivos institucionais

DIRETRIZ ESTRATÉGICA 6 - Aprimoramento da gestão institucional

Essa diretriz busca modernizar, integrar e tornar mais eficiente a gestão do Instituto Nacional da Mata Atlântica (INMA), por meio do fortalecimento da governança, da valorização das pessoas, da diversificação das fontes de receita e da melhoria contínua da infraestrutura física e tecnológica. A estratégia considera ainda a importância do relacionamento com a sociedade, promovendo transparência, participação e diálogo com a comunidade externa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 10 - Desenvolver e aprimorar políticas, processos e procedimentos de gestão		
INICIATIVA ESTRATÉGICA (IE)	PRODUTO	RESULTADO
IE-41: Estabelecer processos e procedimentos para todas as atividades rotineiras e especiais do INMA e divulgar internamente	Manual de orientação de procedimentos disponibilizado para os servidores	Aumento da eficiência na tramitação de processos internos
IE-42: Criar comissão interna para gestão estratégica integrada	Portaria instituindo a Comissão publicada	Maior integração das ações de diferentes setores do INMA
IE-43: Implantar programas de adequação de conformidade ambiental, de impacto social, saúde e segurança, ecoeficiência e acessibilidade	Programa elaborado e publicado	Cumprimento das normas e procedimentos adequados à boa gestão pública
IE-44: Elaborar e implantar o Plano de Gestão Museológico do INMA	Plano de Gestão publicado em Portaria	Melhorar a gestão e segurança do acervo museológico

OBJETIVO ESTRATÉGICO 11 - Desenvolver uma política de gestão de pessoas, com a promoção de um ambiente de colaboração, aprimorando a comunicação interna

INICIATIVA ESTRATÉGICA (IE)	PRODUTO	RESULTADO
IE-45: Elaborar programa de capacitação, recepção de novos servidores e colaboradores (programa de integração);	Programa de recepção de servidores elaborado e implantado	Integrar os novos servidores de forma harmônica aos objetivos institucionais do INMA
IE-46: Realizar seminários internos periódicos para compartilhamento de projetos e atividades, propiciando trabalho colaborativo e aperfeiçoamento das relações interpessoais.	Seminários internos realizados	Melhora no compartilhamento de informações e desenvolvimento de ações colaborativas no INMA
IE-47: Promover e incentivar, regularmente, rodas de conversas e momentos lúdicos entre funcionários e colaboradores	Encontros lúdicos e informais realizados	Melhoria da interação interpessoal na Instituição
IE-48: Criar mecanismo de informação interna para subsidiar a divulgação dos projetos, produtos, serviços, resultados de pesquisa do INMA	Mural de informações físico e virtual implantado	Compartilhamento das atividades e ações do INMA entre os seus colaboradores

OBJETIVO ESTRATÉGICO 12 - Desenvolver um plano de gestão e diversificação das receitas orçamentárias do INMA

INICIATIVA ESTRATÉGICA (IE)	PRODUTO	RESULTADO
IE-49: Buscar alternativas de fontes de financiamento público de programas e projetos	Projetos submetidos a editais	Novos projetos e programas financiados

IE-50: Articular com lideranças políticas em busca de apoio financeiro por meio de emendas parlamentares	Propostas de emendas parlamentares submetidas	Aumento das oportunidades de financiamento de infraestrutura do INMA
IE-51: Criar (implementar) um sistema de monitoramento de editais de fomento à pesquisa, inovação e conservação da biodiversidade	Planilha compartilhada e atualizada	Novas oportunidades de busca de financiamento de projetos
IE-52: Criar um portfólio de projetos e serviços para apresentação a organizações potencialmente financiadoras	Portfólio disponibilizado online	Aumento da visibilidade do potencial do INMA
IE-53: Incrementar relação com organizações da sociedade civil para aproveitar melhor as possibilidades de apoio a ações do INMA	Acordos de cooperação assinados	Maior integração das ações do INMA com iniciativas da sociedade civil
IE-54: Promover treinamento sobre aspectos legais relacionados à cooperação interinstitucional	Cursos realizados	Equipe apta a propor colaborações com entidades públicas e privadas
IE-55: Planejar o orçamento anual com a participação de todos os setores do INMA	Orçamento participativo realizado	Maior compreensão dos servidores sobre o destino do orçamento e participação na definição de prioridades

OBJETIVO ESTRATÉGICO 13 - Ampliar e modernizar a infraestrutura científica, administrativa e operacional do INMA

INICIATIVA ESTRATÉGICA (IE)	PRODUTO	RESULTADO
IE-56: Concluir e executar os projetos de reforma e adequação dos imóveis situados no Parque do Museu Mello Leitão	Imóveis reformados e adequados	Maior conforto e segurança de servidores, visitantes e demais usuários do INMA
IE-57: Contratar e executar os serviços de segurança contra incêndios no Parque do Museu Mello Leitão	Sistema de prevenção contra incêndios implantado	Segurança de servidores, usuários, acervo e patrimônio do INMA
IE-58: Projetar um novo campus de pesquisa para o INMA no imóvel situado em Santa Teresa/ES cedido pelo estado do Espírito Santo	Projeto executivo da infraestrutura do novo campus finalizado	Adequação da infraestrutura de administração e ciências do INMA
IE-59: Elaborar o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC).	Sistema de Tecnologia da Informação adequado e preparado para o crescimento institucional	Modernização e expansão dos equipamentos de tecnologia da informação e estabelecimento das bases de um modelo de governança de TI

OBJETIVO ESTRATÉGICO 14 - Estruturar e consolidar mecanismos institucionais para o relacionamento com a comunidade

INICIATIVA ESTRATÉGICA (IE)	PRODUTO	RESULTADO
IE-60: Definir regras, critérios e regulamentos para atendimento de demandas da comunidade externa	Manual de procedimentos elaborado	Equipe do INMA preparada para atendimento da comunidade externa

IE-61: Criar e operacionalizar canal de escuta e diálogo com a comunidade (presencial e/ou digital)	Canal de comunicação ativo e funcional	Fortalecimento da interação e construção de relações de confiança com a sociedade
---	--	---

DIRETRIZ ESTRATÉGICA 7 - Formação e qualificação de pessoas

Esta diretriz tem como foco a consolidação do INMA como espaço de formação científica e técnica em temas relacionados à conservação, restauração e desenvolvimento sustentável da Mata Atlântica. Busca-se ampliar e qualificar a atuação do Instituto em todos os níveis de formação, promovendo a articulação institucional com outras entidades de ensino e pesquisa, e fortalecendo a formação de novas gerações de pesquisadores, técnicos e demais cidadãos, nas áreas de competência do INMA.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 15 - Propor e estruturar um Programa de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> no INMA, integrando todos os pesquisadores da Instituição		
INICIATIVA ESTRATÉGICA (IE)	PRODUTO	RESULTADO
IE-62: Criar um programa de pós-graduação para a formação de especialistas, mestres e doutores	Curso de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> implantado	INMA exercendo papel estratégico na formação de pessoal qualificado

OBJETIVO ESTRATÉGICO 16 - Colaborar com programas de pós-graduação de outras instituições, alinhados a temas estratégicos para a Mata Atlântica

INICIATIVA ESTRATÉGICA (IE)	PRODUTO	RESULTADO
IE-63: Colaborar com programas de pós-graduação de instituições de ensino em áreas estratégicas do INMA	Pesquisadores do INMA credenciados em programas de pós-graduação	Participação do INMA na formação de pessoal qualificado em diferentes programas
IE-64: Apoiar, com suas instalações e acervos, a formação de pessoal qualificado de diferentes níveis acadêmicos	Estudantes desenvolvendo atividades de pesquisa nas instalações do INMA	Participação do INMA na formação de pessoal qualificado em diferentes programas

OBJETIVO ESTRATÉGICO 17 - Promover cursos de curta duração na área de atuação do INMA

INICIATIVA ESTRATÉGICA (IE)	PRODUTO	RESULTADO
IE-65: Promover e realizar cursos de formação complementar em sua área de atuação	Cursos de curto prazo ministrados	Formação complementar de pessoas na área de atuação do INMA

OBJETIVO ESTRATÉGICO 18 - Implementar um Programa de iniciação científica no INMA

INICIATIVA ESTRATÉGICA (IE)	PRODUTO	RESULTADO
IE-66: Estruturar o Programa de Iniciação Científica do INMA	Programa de Iniciação Científica em atividade	Integração de estudantes de graduação em atividades científicas do INMA

Descrição de metas e indicadores

A seção a seguir apresenta o Plano de Metas associado a cada Diretriz Estratégica do PDU, detalhando os compromissos assumidos pelo INMA no horizonte de sua atuação institucional. Para cada Objetivo Estratégico vinculado a uma diretriz, são estabelecidas metas claras e mensuráveis, acompanhadas dos respectivos indicadores de desempenho que permitirão monitorar sua execução e avaliar seus resultados ao longo do tempo. Essa estratégia orientada por metas fortalece o planejamento estratégico e operacional da instituição, ao garantir que os esforços estejam direcionados para a obtenção de resultados concretos e alinhados aos propósitos do INMA. Além disso, o uso de indicadores viabiliza a transparência, o acompanhamento sistemático e os ajustes necessários ao longo da execução, promovendo uma gestão mais eficaz, responsiva e orientada por evidências.

PLANO DE METAS PARA A DIRETRIZ ESTRATÉGICA 1 - Proposição de sínteses e soluções para subsidiar políticas públicas

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 - Produzir e disseminar sínteses dos conhecimentos sobre temas estratégicos relacionados ao uso e conservação da sociobiodiversidade da Mata Atlântica	
META	INDICADOR
Organizar, pelo menos, um evento técnico/científico por ano que trate de tema estratégico para a Mata Atlântica	Evento científico realizado
Publicar, pelo menos, uma síntese a cada dois anos, que contribua com a conservação ou restauração da Mata Atlântica	Síntese publicada e disponibilizada ao público
Publicar um volume do Boletim do Museu a cada semestre	Boletim do Museu publicado e disponibilizado online
Publicar, pelo menos, um livro relacionado à Mata Atlântica a cada ano	Livro publicado e disponibilizado ao público

Participar da publicação de, pelo menos, 50 artigos científicos por ano	Artigos científicos publicado em revistas especializadas
---	--

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 - Propor soluções embasadas no conhecimento científico e saberes locais, em diálogo com as partes interessadas, visando à conservação, restauração e uso sustentável da Mata Atlântica

META	INDICADOR
Publicar, pelo menos, um documento a cada dois anos com propostas e soluções visando à conservação, restauração ou uso sustentável da Mata Atlântica	Documento publicado e disponibilizado para tomadores de decisão e público em geral
Elaborar, até 2026, uma estratégia de apoio aos municípios para a elaboração do Plano Municipal de Mata Atlântica	Estratégia redigida e publicada no site do INMA

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 - Integrar e disponibilizar dados, informações e conhecimentos sobre a Mata Atlântica

META	INDICADOR
Organizar, em 2025, uma oficina de planejamento sobre gestão de dados	Oficina realizada e plano de gestão de dados redigido
Implantar, até julho de 2026, a política de gestão de dados do INMA	Política implantada e adotada por toda a equipe do INMA

Organizar, em 2026, uma oficina de planejamento sobre disponibilização de informações sobre a Mata Atlântica	Oficina realizada e documento publicado no site do INMA
Implantar, em 2027, um sistema de compartilhamento de informações sobre a Mata Atlântica	Sistema implantado e em operação

PLANO DE METAS PARA A DIRETRIZ ESTRATÉGICA 2 - Gestão de acervos científicos, históricos e culturais

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 - Ampliar, salvaguardar, qualificar e disponibilizar com excelência os acervos científicos do INMA e suas informações	
META	INDICADOR
Realizar, pelo menos, uma expedição/ano para localidades negligenciadas (Incremento do acervo em 1% ao ano)	Índice de incremento do acervo científico
Publicar o Regimento das coleções científicas do INMA em 2025	Documento elaborado e publicado
Consolidar a política de aquisição, gestão e uso dos arquivos históricos do INMA até 2026	Documento elaborado e publicado
Implementar o JABOT para o gerenciamento das coleções botânicas do INMA em 2025	Programa implementado e em uso
Implementar o Specify para o gerenciamento das coleções zoológicas do INMA até junho de 2026	Programa implementado e em uso
Atualizar e disponibilizar online, anualmente, pelo menos, 90% dos novos registros	Dados dos acervos biológicos do INMA atualizado no Sistema de Informação sobre a Biodiversidade Brasileira (SiBBr)

PLANO DE METAS PARA A DIRETRIZ ESTRATÉGICA 3 - Gestão de parques zoobotânicos e de estações de pesquisa de campo

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5 - Gerir as áreas verdes do Instituto com objetivo de propiciar aos visitantes uma ótima experiência ao ar livre e conhecimentos relacionados ao bioma da Mata Atlântica	
META	INDICADOR
Implantar, ao menos, um novo atrativo para o público na área do parque do MBML ao ano, a partir de 2026 (ex. formigário, borboletário, mostuário de sementes, mostuário de exsicatas, aracnidário, etc.)	Um novo atrativo implantado ao ano
Implementar um sistema de coleta de informações sobre a impressão dos visitantes após a visita ao parque do MBML no ano de 2026	Sistema de coleta de informações implementado e funcionando
Implantar um sistema de registro de entrada e saída de visitantes na área do MBML, capaz de contabilizar o tempo de permanência, em 2026	Sistema de registro de entrada e saída de visitantes na área do MBML implantado e funcionando

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6 - Desenvolver programas e disponibilizar estações de pesquisas e sítios de monitoramento da biodiversidade, clima e hidrologia, utilizando tecnologias e métodos inovadores	
META	INDICADOR
Submeter a agências de fomento, em 2025, projeto de estação de monitoramento de biodiversidade, clima e hidrologia	Projeto de estação de monitoramento de campo submetido

Definir áreas, protocolos e estratégias para a implantação do monitoramento de biodiversidade, clima e hidrologia em 2025	Programa de monitoramento elaborado
Produzir um relatório anual de monitoramento de campo a partir de 2026	Relatórios anuais disponíveis na página eletrônica do INMA

PLANO DE METAS PARA A DIRETRIZ ESTRATÉGICA 4 - Desenvolvimento e apoio a programas e projetos, institucionais e integrados, estratégicos para Mata Atlântica

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7 - Fortalecer a infraestrutura de pesquisa por meio da implementação, gestão e aprimoramento contínuo de laboratórios multiusuários	
META	INDICADOR
Participar de pelo menos 2 editais de infraestrutura em 5 anos	Projetos submetidos a agências financiadoras
Estruturar um laboratório de campo multiusuário dentro de 3 anos	Laboratório de campo para monitoramento hídrico, climático e de biodiversidade implementado e equipado
Preparar projetos completos de laboratórios multiusuários dentro de 2 anos	Projetos executivos de laboratórios multiusuários prontos para licitação
Contratar obras de engenharia para os laboratórios multiusuários dentro de 3 anos	Obras de engenharia de laboratórios multiusuários contratadas

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8 - Co-desenvolver, colaborar e apoiar programas e projetos com foco em temas estratégicos para a Mata Atlântica

META	INDICADOR
Elaborar, pelo menos, 4 programas estratégicos de pesquisa até setembro de 2025	Programas estratégicos de pesquisa e desenvolvimento elaborados
Desenvolver, pelo menos, 4 programas estruturantes de pesquisa em 5 anos	Número de programas em execução
Implantar, até 2026, um programa de ciência cidadã transversal que envolva os diferentes projetos de pesquisa do INMA	Programa de ciência cidadã formalizado e divulgado no site do INMA
Implantar, até 2026, pelo menos um programa de pesquisa integrado, envolvendo todos os pesquisadores do Instituto, que tenha como eixos a biodiversidade, as mudanças climáticas e os serviços ecossistêmicos	Programa de pesquisa em execução
Implantar, até 2026, pelo menos um projeto de pesquisa sobre restauração da Mata Atlântica	Projeto de pesquisa em operação

PLANO DE METAS PARA A DIRETRIZ ESTRATÉGICA 5 - Promoção do engajamento público por intermédio da divulgação e popularização da ciência

OBJETIVO ESTRATÉGICO 9 - Engajar o público para a importância da ciência e da conservação da Mata Atlântica e aprimorar a divulgação e a popularização da ciência	
META	INDICADOR
Elaborar e aprovar o Plano de Comunicação e Engajamento Público – até abril/2026	Documento da Política Institucional de Comunicação e Engajamento elaborado e aprovado
Atualizar o Plano de Comunicação e Engajamento – até abril/2027	Versão revisada e atualizada do plano disponibilizada
Implantar, ao menos, 80% das ações previstas no plano – até dezembro/2029	Percentual de ações previstas no plano efetivamente executadas (mínimo de 80%)
Nomear Comitê para elaborar e coordenar a política de engajamento público – até julho/2025	Portaria publicada com a composição do Comitê, com representantes de diferentes áreas da instituição
Elaborar formulário básico de avaliação de percepção da visitação pública – até julho/2025	Formulário estruturado e validado internamente
Aplicar o formulário de percepção nos principais eventos do INMA – a partir de agosto/2025	Número de eventos com aplicação do formulário; percentual de respostas obtidas
Instalar totem para avaliação de visitantes e eventos – até dezembro/2025	Totem instalado e em funcionamento
Reaplicar as pesquisas realizadas em 2024 – ao longo de 2028	Séries históricas de dados comparativos sobre percepção pública disponíveis
Realizar avaliação de percepção pública com foco em visitantes e participantes de eventos – de forma contínua	Relatórios consolidados de avaliação de percepção pública a partir de diferentes instrumentos (formulários, totens, etc.)

PLANO DE METAS PARA A DIRETRIZ ESTRATÉGICA 6 - Aprimoramento da gestão institucional

OBJETIVO ESTRATÉGICO 10 - Desenvolver e aprimorar políticas, processos e procedimentos de gestão	
META	INDICADOR
Produzir, até julho de 2025, um manual de procedimentos para as principais atividades de gestão do INMA	Manual pronto e publicado no site (ou intranet do INMA)
Criar comissão interna para gestão estratégica integrada em junho de 2025	Comissão criada por portaria
Elaborar programa de conformidade ambiental, de impacto social, saúde e segurança, ecoeficiência e acessibilidade até dezembro de 2025	Programa elaborado e publicado no site do INMA
Elaborar o Plano de Gestão Museológica do INMA até junho de 2025	Plano elaborado, formalizado por portaria do diretor e publicado no site do INMA
Elaborar, em 2025, um Plano de Manutenção de Bens Móveis e Imóveis do INMA	Plano de Manutenção de Bens elaborado

OBJETIVO ESTRATÉGICO 11 - Desenvolver uma política de gestão de pessoas, com a promoção de um ambiente de colaboração, aprimorando a comunicação interna	
META	INDICADOR
Desenvolver, em 2025, um programa continuado de integração de novos servidores	Programa de integração implantado

Capacitar, até 2026, 100% dos servidores efetivos e, pelo menos, 50% dos demais colaboradores do para que dominem a elaboração de DFD, ETP e demais procedimentos de solicitação de materiais e serviços	Índice de servidores do INMA capacitados
Realizar, semanalmente, seminários técnico/científicos para compartilhamento de projetos e atividades	Seminários realizados a cada semana
Realizar, mensalmente, um encontro comemorativo de todos os funcionários e colaboradores	Encontros comemorativos realizados mensalmente
Realizar, semanalmente, um café compartilhado com toda a equipe do INMA	Café compartilhado realizado semanalmente
Publicar, a cada mês, um boletim eletrônico interno para disseminar informações de interesse coletivo	Boletim compartilhado por via eletrônica
Estruturar, até setembro de 2025, uma intranet do INMA, para facilitar o compartilhamento de informações.	Intranet implantada e em operação

OBJETIVO ESTRATÉGICO 12 - Desenvolver um plano de gestão e diversificação das receitas orçamentárias do INMA

META	INDICADOR
Criar, em 2025, uma página compartilhada na Intranet do INMA contendo informações sobre editais e fontes de financiamento	Página atualizada e disponível para consulta
Elaborar/atualizar, a cada ano, um portfólio de projetos para apoio por	Portfólio de projetos elaborado

emendas parlamentares e outros financiamentos	
Submeter, a cada ano, ao MCTI, parlamentares e potenciais financiadores o portfólio de projetos	Portfólio de projetos distribuído
Organizar, a cada semestre, uma oficina de planejamento participativo do orçamento do INMA	Oficinas realizadas a cada semestre

OBJETIVO ESTRATÉGICO 13 - Ampliar e modernizar a infraestrutura científica, administrativa e operacional do INMA

META	INDICADOR
Finalizar a obra de contenção de encostas e adequação de imóveis do INMA até dezembro de 2025	Obras concluídas e entregues ao INMA
Contratar os serviços e obras de segurança contra incêndios até julho de 2026	Serviços de segurança contratados
Elaborar projeto executivo do novo Campus e Ecoparque até julho de 2026	Projeto executivo pronto
Elaborar projeto executivo de obra/reforma da casa de tratamento, auditório e centro de vivência até dezembro de 2025	Projetos executivos prontos
Implementar sistema para o controle de 100% dos procedimentos administrativos do INMA	Índice de controle de procedimentos
Obras/reformas de casa de tratamento, auditório e centro de vivência concluídos até 2029	Imóveis reformados e prontos para uso

Licitar e contratar obras para o Ecoparque Augusto Ruschi até 2027	Obras contratadas
Elaborar o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) do INMA até outubro de 2025	PDTI elaborado, formalizado por portaria, e publicado no site do INMA

OBJETIVO ESTRATÉGICO 14 - Estruturar e consolidar mecanismos institucionais para o relacionamento com a comunidade	
META	INDICADOR
Publicar portaria de criação de grupo de trabalho para elaboração do manual de relacionamento com a comunidade – até maio/2025	Grupo de trabalho formalmente instituído por portaria
Elaborar o manual com regras, diretrizes e fluxogramas de triagem, priorização e resposta – até novembro/2025	Manual de procedimentos finalizado e validado internamente
Realizar treinamento e implementar os procedimentos com os setores envolvidos – até dezembro/2025	Manual implantado e equipes capacitadas para o atendimento das demandas da comunidade externa

PLANO DE METAS PARA A DIRETRIZ ESTRATÉGICA 7 - Formação e qualificação de pessoas

OBJETIVO ESTRATÉGICO 15 - Propor e estruturar um Programa de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> no INMA, integrando todos os pesquisadores da Instituição	
META	INDICADOR
Engajar, no primeiro semestre de 2025, 100% dos pesquisadores do INMA na elaboração de um programa de pós-graduação	Percentual de pesquisadores envolvidos na elaboração do programa de pós-graduação
Estabelecer um cronograma, no ano de 2025, para implementação do PPG/INMA	Cronograma de implementação definido
Elaboração de um APCN (Aplicativo para propostas de Cursos Novos) com a proposta do Programa	APCN consolidada
Submissão do APCN com a proposta de PPG à CAPES no ano de 2026	Proposta submetida à CAPES

OBJETIVO ESTRATÉGICO 16 - Colaborar com programas de pós-graduação de outras instituições, alinhados a temas estratégicos para a Mata Atlântica	
META	INDICADOR
Colaborar a partir de 2025 com, pelo menos, uma instituição de ensino na área de pós-graduação	Termo de cooperação formalizado

OBJETIVO ESTRATÉGICO 17 - Promover cursos de curta duração na área de atuação do INMA	
META	INDICADOR
Elaborar, até novembro de 2025, um programa de cursos de curta duração	Programa de cursos elaborado
Realizar, pelo menos, um curso de curta duração por ano nas dependências do INMA	Número de cursos realizados por ano

PARTE VI – PROGRAMAS ESTRUTURANTES

A implementação de programas estruturantes é um passo essencial para o Instituto Nacional da Mata Atlântica (INMA) consolidar sua missão institucional, cumprir suas atribuições legais e colocar em prática as diretrizes estabelecidas em seu Planejamento Estratégico e no Plano Diretor da Unidade (PDU). Como unidade de pesquisa vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), o INMA tem papel central na geração de conhecimento, na conservação e restauração da biodiversidade e na promoção do uso sustentável da Mata Atlântica.

Os programas estruturantes propostos respondem de forma integrada aos desafios ambientais, sociais e científicos relacionados à Mata Atlântica, abordando desde a restauração ecológica e o monitoramento ambiental até o fortalecimento das políticas públicas baseadas em evidências científicas. Além disso, incorporam temas transversais como mudanças climáticas, ciência cidadã, inclusão social e inovação tecnológica, em sintonia com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil.

Esses programas são também instrumentos fundamentais para articular ações entre pesquisa científica, gestão ambiental e sociedade civil, promovendo a transversalidade do conhecimento e o diálogo entre saberes. Ao organizar suas ações em programas estruturantes, o INMA qualifica sua atuação, amplia sua capacidade de impacto e fortalece sua posição como centro de referência para a Mata Atlântica em nível nacional e internacional.

PE 1: Apoio à Tomada de Decisão para a Conservação, Restauração e Uso Sustentável da Mata Atlântica

Justificativa: A conservação e o uso sustentável da sociobiodiversidade da Mata Atlântica exigem decisões baseadas em conhecimento científico qualificado. No entanto, há uma lacuna entre a produção do conhecimento acadêmico e sua aplicação em políticas públicas e gestão ambiental. Este programa visa reduzir essa lacuna, sintetizando e disseminando informações estratégicas para subsidiar tomadores de decisão, gestores e a sociedade. Além disso, considera-se essencial abordar transversalmente as mudanças climáticas, dada sua influência direta sobre a biodiversidade, os ecossistemas e os serviços ecossistêmicos da Mata Atlântica. Este programa também se propõe a apoiar soluções práticas, incluindo a elaboração de Planos Municipais da

Mata Atlântica e a organização de espaços de escuta, diálogo e aproximação entre ciência e gestão.

Objetivo Geral: Sintetizar e disseminar conhecimento científico e técnico sobre a conservação, restauração e uso sustentável da Mata Atlântica, fortalecendo sua aplicação em políticas públicas e na gestão ambiental, com ênfase nos impactos das mudanças climáticas e nos serviços ecossistêmicos associados.

Objetivos Específicos:

- Desenvolver e publicar relatórios técnicos, livros e artigos sobre temas estratégicos para a Mata Atlântica.
- Consolidar a publicação do Boletim do Museu de Biologia Prof. Mello Leitão – Série INMA, garantindo periodicidade e qualidade científica.
- Organizar e apoiar eventos técnico-científicos para promover o intercâmbio de conhecimentos entre pesquisadores, gestores e a sociedade.
- Criar uma plataforma digital integrada para disponibilizar informações e sínteses temáticas de maneira acessível.
- Promover a divulgação científica em diferentes formatos, incluindo mídias digitais, para ampliar o alcance das informações sobre a Mata Atlântica.
- Propor soluções embasadas no conhecimento científico visando à conservação, restauração e uso sustentável da Mata Atlântica.

Resultados Esperados:

- Maior acesso e uso de informações científicas por tomadores de decisão, gestores públicos e privados e sociedade civil.
- Fortalecimento da integração entre pesquisa científica e políticas públicas voltadas para a conservação e uso sustentável da Mata Atlântica.
- Consolidação do Boletim do Museu – Série INMA como periódico de referência na área.
- Ampliação da participação de gestores e sociedade civil em eventos técnico-científicos promovidos pelo INMA.
- Instrumentalização dos municípios com PMMAs qualificados.
- Ampliação da visibilidade e engajamento em torno das questões ambientais da Mata Atlântica, por meio de estratégias de comunicação e mídias digitais.

Impactos Esperados:

- Aprimoramento das políticas públicas e das estratégias de conservação e restauração da Mata Atlântica com base em conhecimento científico atualizado.
- Maior articulação entre a comunidade científica, tomadores de decisão e sociedade para enfrentar desafios ambientais e climáticos.
- Contribuição para a mitigação dos impactos das mudanças climáticas sobre a biodiversidade e os serviços ecossistêmicos da Mata Atlântica.
- Fortalecimento da cultura de ciência cidadã, envolvendo diferentes atores na geração e disseminação de conhecimento sobre a Mata Atlântica.

Quadro 14: Gestão de riscos do Programa 1

Risco Identificado	Probabilidade de ocorrência	Estratégia de Mitigação
Baixa aplicação prática do conhecimento científico	Média	Estabelecer articulações permanentes entre pesquisadores e gestores; criar espaços regulares de diálogo.
Dificuldade na consolidação de produtos técnico-científicos	Média	Planejar cronogramas editoriais, garantir equipe técnica dedicada e parcerias com universidades.
Falta de engajamento de gestores e sociedade	Alta	Investir em comunicação acessível e mobilização social; uso de linguagem inclusiva e mídias digitais.
Descontinuidade de financiamento	Média	Diversificar fontes de financiamento; buscar editais e parcerias.

Fonte: Elaboração própria

PE 2: Modernização e Ampliação dos Acervos Científicos, Históricos e Culturais do INMA

Justificativa: Os acervos científicos, históricos e culturais do Instituto Nacional da Mata Atlântica (INMA) são fundamentais para a pesquisa, conservação e divulgação do conhecimento sobre a

biodiversidade e a história da Mata Atlântica. No entanto, a infraestrutura existente precisa ser ampliada e modernizada para garantir a segurança, preservação e acessibilidade dos acervos. Além disso, a implantação de sistemas modernos de gestão permitirá um melhor aproveitamento dessas coleções por pesquisadores, gestores públicos e a sociedade. Esse programa visa garantir a qualidade, expansão e gestão eficiente dos acervos, contribuindo também para a formulação de políticas públicas.

Objetivo Geral: Ampliar, salvaguardar, qualificar e disponibilizar os acervos científicos, históricos e culturais do INMA, garantindo a sua acessibilidade e segurança para subsidiar pesquisas, políticas públicas e a conscientização sobre a conservação da Mata Atlântica.

Objetivos Específicos

- Construir e equipar um novo edifício para armazenamento dos acervos biológicos, arquivísticos e históricos.
- Expandir e qualificar as coleções científicas por meio de coletas, permutas e doações.
- Implementar políticas de gestão, curadoria e uso dos acervos científicos e históricos.
- Implantar sistemas de gestão digital para coleções botânicas e zoológicas (JABOT e Specify).
- Integrar os acervos do INMA ao Sistema de Informação sobre a Biodiversidade Brasileira (SiBBr).
- Digitalizar e tornar acessíveis os dados e materiais históricos e científicos do INMA.

Resultados Esperados

- Infraestrutura moderna para guarda e gestão dos acervos.
- Maior segurança e preservação dos materiais científicos e históricos.
- Expansão das coleções científicas do INMA.
- Melhoria na gestão e acessibilidade dos dados sobre a biodiversidade da Mata Atlântica.
- Maior inserção do INMA em redes nacionais e internacionais de acervos científicos.

Impactos Esperados

- Fortalecimento do papel do INMA como referência em biodiversidade da Mata Atlântica.
- Disponibilização ampla e qualificada dos dados para pesquisa e formulação de políticas públicas.

- Contribuição para estratégias de conservação e enfrentamento das mudanças climáticas.

Quadro 15: Gestão de riscos do Programa 2

Risco Identificado	Probabilidade de ocorrência	Estratégia de Mitigação
Falta de recursos humanos qualificados para as ações	Média	Estabelecer parcerias e contratar pessoal especializado
Falta de recursos para obras e equipamentos	Alta	Planejar captação via emendas parlamentares, FAPs, agências de fomento e parcerias privadas.
Dificuldades na implementação de sistemas digitais	Média	Promover capacitação técnica, contratar consultorias especializadas.
Degradação dos acervos por condições ambientais	Alta	Controle ambiental, manutenção predial, uso de tecnologia de monitoramento.
Resistência à digitalização	Média	Capacitar e envolver equipes nas etapas do processo.

Fonte: Elaboração própria

PE 3: Monitoramento e Gestão Integrada de Estações de Pesquisa e Áreas Protegidas

Justificativa: As estações biológicas e sítios de monitoramento desempenham um papel fundamental na conservação da biodiversidade e na geração de conhecimento científico sobre os ecossistemas da Mata Atlântica. O desenvolvimento e aprimoramento de programas de monitoramento ambiental, integrados ao uso de tecnologias inovadoras, são essenciais para fortalecer a gestão dessas áreas. Além disso, a implementação de planos de manejo atualizados

e a promoção de parcerias institucionais contribuirão para a eficiência da conservação e para a formulação de políticas públicas baseadas em evidências científicas.

Objetivo Geral: Desenvolver e implementar programas de monitoramento ambiental e gestão integrada nas estações biológicas de Santa Lúcia e São Lourenço, e estabelecer colaboração com o ICMBio visando o monitoramento na Reserva Biológica Augusto Ruschi, utilizando tecnologias avançadas e promovendo parcerias estratégicas.

Objetivos Específicos:

- Elaborar e implementar planos de manejo específicos para as Estações Biológicas de Santa Lúcia e São Lourenço.
- Desenvolver um programa integrado de monitoramento da biodiversidade, clima, hidrologia e solos na Região Central Serrana do Espírito Santo, com foco nas estações biológicas de Santa Lúcia e Reserva Biológica Augusto Ruschi.
- Implementar tecnologias inovadoras, como equipamentos automatizados, sensores remotos e inteligência artificial, para otimizar a coleta e análise de dados ambientais.
- Estabelecer parcerias institucionais para fortalecer as iniciativas de pesquisa e gestão.
- Garantir a conformidade com regulamentações ambientais e aprimorar a estruturação administrativa das estações.
- Integrar as estações de pesquisa geridas pelo INMA à Rede Ibero-Americana de Monitoramento da Biodiversidade.

Resultados Esperados:

- Planos de manejo implementados, garantindo diretrizes claras para a gestão e conservação dessas áreas.
- Programa de monitoramento ambiental operante, gerando dados de alta qualidade sobre biodiversidade, clima, hidrologia e solos.
- Uso de tecnologias inovadoras aprimorando a coleta, análise e interpretação de dados ambientais.
- Ampliação da rede de parcerias e acordos de cooperação com universidades, centros de pesquisa e órgãos governamentais.
- Maior disseminação de conhecimento científico e técnico para subsidiar políticas públicas de conservação.

Impactos Esperados:

- Maior eficiência na conservação dos ecossistemas das estações biológicas, garantindo a manutenção da biodiversidade local.
- Melhoria na previsibilidade e gestão de mudanças climáticas e impactos ambientais.
- Aumento da capacidade de resposta a desafios ambientais emergentes, com base em dados científicos.
- Fortalecimento do papel do INMA como referência na pesquisa e monitoramento da Mata Atlântica.

Quadro 16: Gestão de riscos do Programa 3

Risco Identificado	Probabilidade de ocorrência	Estratégia de Mitigação
Defasagem tecnológica nas estações	Alta	Buscar financiamento via MCTI e cooperação internacional.
Falta de pessoal técnico capacitado	Média	Estabelecer programas de formação técnica e parcerias.
Dificuldade de articulação institucional	Média	Criar comitês de gestão compartilhada e acordos de cooperação.
Atrasos em planos de manejo	Média	Definir cronogramas, responsabilizar equipes, usar metodologia participativa.

Fonte: Elaboração própria

PE 4: Conservação e restauração de processos ecológicos e serviços ecossistêmicos na bacia hidrográfica do rio Doce

Justificativa: A bacia hidrográfica do rio Doce é uma das regiões mais biodiversas e, ao mesmo tempo, mais degradadas da Mata Atlântica. Historicamente impactada por atividades extrativistas e agropecuárias, e intensamente afetada pelo rompimento da barragem de Fundão

em 2015, a bacia demanda estratégias integradas e baseadas em ciência para promover sua recuperação ecológica e produtiva.

Este programa estratégico abrange pesquisas que contribuam para um modelo inovador de restauração ecológica, conectando a conservação da biodiversidade e a valorização dos processos ecológicos – como polinização, dispersão de sementes e predação – com a sustentabilidade da produção agrícola e a segurança climática. A proposta está alinhada ao Programa de Incentivo à Educação, à Ciência, Tecnologia e Inovação, à Produção e de Retomada Econômica (PRE) do Acordo Rio Doce, e pretende contribuir para a regeneração ambiental, o fortalecimento socioeconômico das comunidades e a redução da vulnerabilidade ambiental e climática da região.

.Objetivo Geral: Desenvolver e propor estratégias baseadas em processos ecológicos fundamentais para promover a restauração ecológica, a conservação da biodiversidade e a sustentabilidade da produção na bacia do rio Doce, fortalecendo serviços ecossistêmicos e a resiliência socioambiental.

Objetivos Específicos

- Caracterizar e monitorar os processos de polinização, dispersão de sementes e predação em ecossistemas naturais e agroecossistemas.
- Avaliar os impactos da paisagem e do manejo agrícola sobre a biodiversidade funcional e os serviços ecossistêmicos.
- Investigar o papel de bioindicadores (anfíbios, aves, insetos, plantas) no monitoramento da saúde ecológica da bacia.
- Quantificar e modelar o sequestro de carbono em sistemas produtivos e áreas em restauração.
- Avaliar os efeitos dos processos ecológicos sobre a produtividade agrícola e a redução do uso de insumos externos.
- Integrar ciência cidadã e saberes tradicionais no monitoramento da biodiversidade e na gestão sustentável das paisagens.
- Desenvolver sistemas de monitoramento com tecnologias avançadas (sensores, IA, metagenômica) para avaliação contínua da biodiversidade e dos serviços ecossistêmicos.
- Modelar os efeitos das mudanças climáticas sobre os serviços ecossistêmicos e propor estratégias adaptativas.
- Estabelecer parcerias com comunidades e instituições locais para a criação de unidades demonstrativas e replicação de boas práticas.

Resultados Esperados

- Diagnóstico detalhado dos processos ecológicos fundamentais em diferentes zonas da bacia.
- Protocolos validados de restauração ecológica e manejo agrícola favorável à biodiversidade.
- Dados integrados sobre biodiversidade, estrutura da paisagem e provisão de serviços ecossistêmicos.
- Unidades demonstrativas funcionando como polos de inovação socioambiental com envolvimento comunitário.
- Adoção de práticas sustentáveis por agricultores parceiros com base em evidências científicas.
- Produção de material técnico, publicações científicas e conteúdos de divulgação sobre a bacia.
- Fortalecimento de redes de colaboração entre instituições de pesquisa, organizações da sociedade civil e poder público.

Impactos Esperados

- Soluções para a recuperação da funcionalidade ecológica da paisagem e aumento da resiliência ambiental da bacia.
- Contribuição para a segurança hídrica, climática e alimentar das populações locais.
- Redução da dependência de insumos químicos na produção agrícola, com valorização da biodiversidade funcional.
- Reconhecimento do INMA como centro de referência em pesquisa aplicada à restauração ecológica com base em processos naturais.
- Ampliação do protagonismo de agricultores, escolas e comunidades na gestão integrada do território.
- Fortalecimento de políticas públicas baseadas em evidências científicas e práticas participativas.

Quadro 17: Gestão de riscos do Programa 4

Risco Identificado	Probabilidade de ocorrência	Estratégia de Mitigação
Dificuldade de integração entre equipes multidisciplinares	Média	Estabelecer planejamento participativo, reuniões periódicas e comitês temáticos com representação diversa.
Baixo engajamento de produtores rurais e comunidades locais	Alta	Incluir atores locais desde a fase de planejamento; aplicar metodologias participativas e ciência cidadã.
Dificuldades de articulação entre instituições e setores governamentais e não governamentais	Média	Criar comitê gestor multissetorial com regras claras de governança e fluxo de comunicação.
Limitações na capacitação técnica local para uso de tecnologias e monitoramento	Alta	Realizar capacitações regulares, produzir materiais didáticos acessíveis e oferecer suporte técnico contínuo.
Resistência à adoção de práticas sustentáveis baseadas em evidência científica	Média	Demonstrar resultados em unidades demonstrativas e valorizar saberes locais no processo de construção conjunta.

PE 5: Engajamento Público na Ciência e na Conservação da Mata Atlântica

Justificativa: A ciência e a conservação da Mata Atlântica dependem do engajamento da sociedade para que suas ações sejam eficazes e sustentáveis. No entanto, muitas iniciativas científicas e conservacionistas ainda encontram dificuldades em engajar e de se comunicar com o público amplo. A percepção da importância da biodiversidade, dos serviços ecossistêmicos e das pesquisas desenvolvidas pelo Instituto Nacional da Mata Atlântica (INMA) precisa ser fortalecida para ampliar o apoio e a participação ativa da sociedade, inclusive na geração de novos conhecimentos científicos sobre o bioma (ciência cidadã). Este programa busca estruturar e implementar uma política institucional de engajamento público e popularização da ciência,

promovendo estratégias de comunicação eficazes e fortalecendo a colaboração entre cientistas, gestores e a sociedade.

Objetivo Geral: Fortalecer o engajamento público na ciência e na conservação da Mata Atlântica, aprimorando a divulgação científica e a participação pública no fazer científico, tornando o conhecimento acessível e relevante para diferentes públicos, bem como promovendo aprendizagens individuais e coletivas sobre a ciência.

Objetivos Específicos:

- Desenvolver e implementar a "Política Institucional para Engajamento Público na Ciência e na Conservação da Mata Atlântica".
- Criar um Comitê Interdisciplinar para coordenar e articular as ações de engajamento público.
- Ampliar e diversificar o uso das redes sociais e outros meios digitais para disseminação científica.
- Realizar pesquisas para avaliar a percepção pública sobre o INMA e suas iniciativas.
- Desenvolver estratégias participativas de monitoramento e de geração de conhecimentos científicos sobre a Mata Atlântica.
- Desenvolver estratégias de comunicação e educação ambiental voltadas para diferentes públicos, incluindo comunidades locais, escolas e gestores públicos.

Resultados Esperados:

- Adoção da "Política Institucional para Engajamento Público", garantindo diretrizes claras para a participação pública no fazer científico, comunicação e popularização da ciência.
- Implementação e funcionamento do Comitê Interdisciplinar, promovendo integração e sinergia nas ações de engajamento.
- Maior alcance e engajamento nas redes sociais e em outros meios digitais, ampliando o público impactado pelas informações do INMA.
- Compreensão da percepção pública sobre o INMA e suas iniciativas, subsidiando o planejamento de estratégias de comunicação mais eficazes.
- Expansão do diálogo e interação entre cientistas, sociedade civil, gestores públicos e outros atores interessados na conservação da Mata Atlântica.

Impactos Esperados:

- Maior envolvimento da sociedade nas questões relacionadas à conservação da Mata Atlântica, incentivando a participação ativa em iniciativas científicas e ambientais, por exemplo, por meio de ações de ciência cidadã.
- Fortalecimento da percepção pública sobre a importância da ciência e do trabalho do INMA.
- Aumento do apoio a políticas de conservação e sustentabilidade por parte da sociedade e dos tomadores de decisão.
- Aprimoramento da disseminação do conhecimento científico, garantindo maior acessibilidade e compreensão por diferentes setores da sociedade.
- Consolidação do INMA como referência na divulgação e popularização da ciência sobre a Mata Atlântica.

Quadro 18: Gestão de riscos do Programa 5

Risco Identificado	Probabilidade de ocorrência	Estratégia de Mitigação
Falta de engajamento de públicos diversos	Alta	Materiais acessíveis, linguagem inclusiva, parcerias com escolas e ONGs.
Dificuldades na mensuração de resultados educativos	Média	Indicadores qualitativos e quantitativos; metodologias participativas.
Baixa atualização de conteúdos e formatos	Média	Revisões periódicas e uso de linguagem digital.
Falta de pessoal técnico especializado	Média	Capacitar equipe, atrair bolsistas e voluntários.

Fonte: Elaboração própria

PE 6: Fortalecimento da Gestão Institucional do INMA

Justificativa: A gestão institucional eficiente é fundamental para garantir a continuidade das atividades do Instituto Nacional da Mata Atlântica (INMA) e para ampliar seu impacto na conservação da biodiversidade. O aprimoramento dos processos internos, a gestão de pessoas e a diversificação das receitas são aspectos essenciais para a sustentabilidade da instituição. Este programa busca fortalecer a governança, melhorar a integração entre setores e otimizar os recursos disponíveis.

Objetivo Geral: Aprimorar a gestão institucional do INMA por meio do desenvolvimento de políticas, processos e mecanismos que fortaleçam a eficiência administrativa, a integração interna e a captação de recursos.

Objetivos Específicos:

- Estruturar e implementar processos e procedimentos administrativos padronizados e eficientes.
- Criar e consolidar uma política de gestão de pessoas que promova um ambiente de colaboração e aprimoramento contínuo.
- Desenvolver e implantar um plano de diversificação de receitas e captação de recursos.
- Fortalecer a transparência e a comunicação interna, promovendo maior integração entre os setores.
- Estabelecer parcerias estratégicas para ampliar as oportunidades de financiamento e colaboração.

Resultados Esperados:

- Maior eficiência na tramitação de processos internos.
- Integração das ações dos diferentes setores do INMA.
- Implementação de normas e procedimentos que garantam a qualidade da gestão.
- Melhoria na gestão de pessoas e no clima organizacional.
- Captação de novos recursos para infraestrutura e programas.
- Aumento da visibilidade e do impacto das ações do INMA.

Impactos Esperados:

- Sustentabilidade institucional fortalecida.
- Melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

- Maior engajamento e satisfação dos servidores e colaboradores.
- Expansão das iniciativas do INMA para conservação da biodiversidade.
- Maior reconhecimento do INMA como referência em gestão e pesquisa.

Quadro 19: Gestão de riscos do Programa 6

Risco Identificado	Probabilidade de ocorrência	Estratégia de Mitigação
Resistência interna a mudanças nos processos administrativos	Média	Promover workshops de sensibilização e destacar benefícios das mudanças.
Falta de alinhamento entre setores	Média	Criar mecanismos de comunicação interna eficazes e promover integração contínua.
Insuficiência de recursos para ações estratégicas	Média	Diversificar fontes de receita e buscar parcerias público-privadas.
Atrasos na implementação de políticas de gestão de pessoas	Média	Definir metas claras e responsabilizar equipes pela execução.

Fonte: Elaboração própria

PE 7: Infraestrutura para a Excelência Científica e Administrativa do INMA

Justificativa: A infraestrutura científica, administrativa e operacional é um elemento fundamental para que o Instituto Nacional da Mata Atlântica (INMA) cumpra sua missão de gerar e disseminar conhecimento sobre a biodiversidade. Atualmente, há desafios relacionados à adequação e modernização dos espaços físicos, segurança patrimonial e contra incêndios, bem como a necessidade de expansão para atender demandas crescentes de pesquisa e gestão. Esse programa busca estruturar e fortalecer a infraestrutura do INMA para garantir maior segurança, conforto e eficiência no desenvolvimento de suas atividades.

Objetivo Geral: Ampliar e modernizar a infraestrutura científica, administrativa e operacional do INMA, garantindo condições adequadas para o desenvolvimento da pesquisa, da gestão e da preservação do acervo.

Objetivos Específicos:

- Executar reformas e adequações nos imóveis situados no Parque do Museu de Biologia Prof. Mello Leitão.
- Implantar um sistema de segurança contra incêndios no Parque do Museu de Biologia Prof Mello Leitão.
- Projetar um novo campus de pesquisa no imóvel cedido pelo Estado do Espírito Santo em Santa Teresa.
- Modernizar os sistemas de Tecnologia da Informação (TI) do INMA, com base em um Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC).

Resultados Esperados:

- Infraestrutura física reformada e adequada às necessidades institucionais.
- Ambiente seguro para servidores, visitantes, acervo e patrimônio do INMA.
- Planejamento e estruturação da expansão física do INMA por meio de um novo campus de pesquisa.
- Modernização e maior eficiência dos sistemas de TI, permitindo o crescimento institucional.

Impactos Esperados:

- Melhoria na qualidade dos espaços de trabalho e pesquisa, aumentando a produtividade.
- Redução de riscos de sinistros e danos ao acervo e patrimônio institucional.
- Expansão da capacidade de atendimento do INMA a pesquisadores, estudantes e público em geral.
- Maior segurança da informação e fortalecimento da governança digital da instituição.

Principais Riscos:

- Dificuldades na obtenção de recursos financeiros para execução das obras.
- Possíveis atrasos na implementação devido a trâmites administrativos e burocráticos.
- Interferências ambientais e legais na construção do novo campus.

- Necessidade de manutenção contínua e atualização das soluções tecnológicas implantadas.

Quadro 20: Gestão de riscos do Programa 7

Risco Identificado	Probabilidade de ocorrência	Estratégia de Mitigação
Dificuldades na obtenção de recursos financeiros	Alta	Elaborar projetos estruturados para captação de recursos junto a agências de fomento e parceiros.
Atrasos na implementação devido a trâmites burocráticos	Média	Planejar antecipadamente os processos administrativos e criar equipe dedicada.
Interferências ambientais e legais na construção	Média	Realizar estudos prévios de impacto ambiental e consultar órgãos reguladores.
Necessidade de manutenção contínua de soluções tecnológicas	Alta	Criar plano de manutenção preventiva e destinar orçamento específico.

Fonte: Elaboração própria

PE 8: Fortalecimento da Formação Científica e Qualificação

Profissional no INMA

Justificativa: O Instituto Nacional da Mata Atlântica (INMA) tem um papel estratégico na formação de pessoal qualificado para a pesquisa e conservação da biodiversidade. Atualmente, há uma demanda crescente por programas estruturados de formação acadêmica e profissional em temas relacionados à Mata Atlântica. A implantação de um programa de pós-graduação e a ampliação de iniciativas educacionais permitirão ao INMA consolidar sua posição como centro de referência na formação de pessoal altamente qualificado, promovendo o desenvolvimento científico e a disseminação do conhecimento.

Objetivo Geral: Estruturar e implementar um programa abrangente de formação e qualificação acadêmica e profissional no INMA, promovendo a pesquisa, o ensino e a capacitação de especialistas na conservação da Mata Atlântica.

Objetivos Específicos:

- Criar um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* no INMA, alinhado às necessidades da conservação e pesquisa da Mata Atlântica.
- Estabelecer parcerias com programas de pós-graduação de outras instituições para ampliar a atuação dos pesquisadores do INMA.
- Implementar um Programa de Iniciação Científica, incentivando a participação de estudantes em pesquisas desenvolvidas no INMA.
- Ofertar cursos de curta duração para capacitação técnica e científica em áreas estratégicas do INMA.
- Disponibilizar as instalações e acervos do INMA para apoiar a formação de profissionais e estudantes de diferentes níveis acadêmicos.

Resultados Esperados:

- Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* implantado e funcionando.
- Pesquisadores do INMA credenciados e atuantes em programas de pós-graduação.
- Estudantes de graduação e pós-graduação realizando pesquisas e estágios no INMA.
- Cursos de curta duração ofertados regularmente.
- Programa de Iniciação Científica ativo, com estudantes participando de programas de pesquisa.
- Maior integração entre o INMA e outras instituições de ensino e pesquisa.

Impactos Esperados:

- Formação de uma nova geração de cientistas e profissionais qualificados para atuar na conservação e pesquisa sobre a Mata Atlântica.
- Consolidação do INMA como referência nacional na formação de pessoal na área ambiental.
- Ampliação do impacto das pesquisas realizadas no INMA por meio da formação de novos pesquisadores.
- Maior engajamento de jovens cientistas e estudantes na ciência e na conservação da biodiversidade.

Quadro 21: Gestão de riscos do Programa 8

Risco Identificado	Probabilidade de ocorrência	Estratégia de Mitigação
Baixa adesão de estudantes e pesquisadores ao programa	Média	Divulgar amplamente o programa e oferecer incentivos como bolsas e certificações.
Falta de infraestrutura adequada para atividades de ensino	Média	Priorizar investimentos em infraestrutura básica e adaptar espaços existentes.
Resistência de instituições parceiras	Média	Firmar acordos claros e vantajosos para todas as partes envolvidas.
Dificuldades na credenciação de pesquisadores	Média	Apoiar pesquisadores no processo de credenciação e oferecer treinamentos específicos.

Fonte: Elaboração própria

PARTE VII – GERENCIAMENTO E CONTROLE

O gerenciamento e controle da execução do Plano Diretor da Unidade (PDU) do Instituto Nacional da Mata Atlântica (INMA) têm como objetivo assegurar a efetividade e a aderência contínua entre as ações propostas na Parte V e os objetivos estratégicos institucionais. Para isso, será adotado um modelo integrado de acompanhamento, com responsabilidades bem definidas entre as áreas do Instituto, conforme descrito no Quadro 02 – Grupo de Atividades por Área.

Estrutura de Governança

O Comitê Diretor do INMA (CD/INMA) será responsável pela coordenação geral da implementação do PDU, atuando como instância máxima de governança estratégica. Para apoiar esse processo, será criada, por portaria do Diretor, a Comissão Permanente de Gerenciamento do PDU (CPG/PDU), composta por sete servidores, representando cada uma das sete Diretrizes Estratégicas previstas no Plano.

A referida portaria deverá estabelecer os procedimentos para a atuação da CPG/PDU. A definição dos servidores será feita por meio de consulta ao Comitê Gestor do INMA (CG/INMA).

Caberá à CPG/PDU:

- Monitorar a execução das metas e iniciativas;
- Avaliar riscos e recomendar medidas corretivas;
- Promover a integração intersetorial;
- Assegurar a atualização periódica do Plano.

Plano de Gerenciamento por Área

As atribuições para execução do PDU foram organizadas conforme as competências das áreas institucionais do INMA:

Comitê Diretor do INMA (CD/INMA)

- Coordenação geral do PDU e supervisão das diretrizes estratégicas;

- Articulação institucional e comunicação externa;
- Monitoramento do Termo de Compromisso de Gestão (TCG).

Coordenação de Administração (COADM)

- Gestão orçamentária, financeira, patrimonial e de pessoal;
- Apoio à implantação do novo campus;
- Organização administrativa necessária à execução do PDU.

Divisão de Tecnologia da Informação (DITIN)

- Gestão dos sistemas de TI utilizados no monitoramento e avaliação;
- Suporte à implementação de plataformas digitais e dados abertos;
- Sustentação da infraestrutura digital para acompanhamento das metas.
- Elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC)

Setor de Infraestrutura e Patrimônio (SEINP)

- Execução e fiscalização de obras e reformas;
- Apoio logístico a programas e projetos;
- Monitoramento das instalações físicas e áreas verdes.

Coordenação de Ciências (COCIE)

- Gestão científica das coleções biológicas e acervos vivos;
- Coordenação de projetos de pesquisa e parcerias institucionais;
- Planejamento de laboratórios e apoio técnico a pesquisadores.
- Acompanhamento e supervisão de programas de formação de pessoal (Programas de Pós-Graduação, Iniciação científica, Cursos de curta duração)

Divisão de Pesquisas e Programas (DIPEP)

- Implementação técnica das ações de campo e laboratório;
- Supervisão de projetos e programas de pesquisa;
- Organização e apoio a eventos técnico-científicos;

- Apoio à produção científica e à captação de recursos.

Setor de Acervos e Informações (SEACI)

- Gestão do herbário, coleções zoológicas e biblioteca;
- Implementação de políticas de gestão de acervos;
- Organização e disponibilização de dados em bases públicas.

Estratégias de Acompanhamento e monitoramento

A implementação e o monitoramento do PDU contarão com os seguintes instrumentos:

- **Painel online de metas e indicadores:** desenvolvido e mantido pela DITIN, com atualizações semestrais pelas áreas responsáveis.
- **Relatórios semestrais de acompanhamento:** sistematizados pelo Comitê do PDU, apresentados ao CD/INMA e disponibilizados online.
- **Revisão anual do plano de ação:** com base nos resultados, permitindo ajustes e replanejamentos.
- **Relatório anual do TCG:** enviado ao MCTI.

AVALIAÇÃO E REVISÃO

A avaliação do PDU será coordenada pelo Comitê do PDU, com ciclos semestrais e anuais baseados no desempenho das metas.

Revisões extraordinárias poderão ser feitas diante de mudanças relevantes no cenário institucional, orçamentário ou nas diretrizes de CT&I.

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES

O INMA desenvolverá um sistema próprio para monitoramento do PDU, estruturado em três fases:

Fase 1 – Estruturação inicial

Será criado um painel-padrão em planilhas compartilhadas (E.g. Google Planilhas), contendo os seguintes campos: Diretriz, Objetivo, Iniciativa, Meta, Indicador, Responsável, Prazo, Status e Observações. Será adotado um sistema de cores (verde: concluído; amarelo: em andamento; vermelho: atrasado) para facilitar a leitura.

Fase 2 – Plataforma intermediária

Migração para ferramenta online customizada, como Redmine, Google DataStudio ou Trello adaptado, com dashboards dinâmicos que permitam acompanhar o progresso por área ou diretriz estratégica.

Fase 3 – Integração institucional

Integração com os sistemas corporativos do INMA (ex: SIG), garantindo escalabilidade, interoperabilidade e gestão centralizada dos dados.

Para garantir a efetividade do sistema, cada área nomeará um ponto focal responsável pelas atualizações periódicas. As informações serão consolidadas trimestralmente e analisadas semestralmente pelo Comitê do PDU. O painel será também vinculado ao TCG, garantindo alinhamento com as metas pactuadas com o MCTI.

Revisões anuais serão realizadas para ajustes de metas, prazos e indicadores, com base em mudanças internas ou externas, assegurando que o plano se mantenha responsivo e relevante.

PARTE VII – ENCERRAMENTO

A fase de encerramento do Plano Diretor da Unidade (PDU) do INMA marca a conclusão de um processo colaborativo, que envolveu múltiplas etapas de diagnóstico e revisão do planejamento estratégico. Ao longo do desenvolvimento do PDU, foram realizados diagnósticos detalhados de infraestrutura e de pessoal, além de outras análises que culminaram na construção da Matriz SWOT.

Esses diagnósticos forneceram uma visão integral das capacidades e carências da instituição, permitindo a identificação precisa de oportunidades de melhoria e potenciais ameaças. A partir dessas informações, foi conduzida a construção do presente Plano, envolvendo todos os setores do INMA, garantindo que diferentes perspectivas e conhecimentos fossem incorporados.

O documento final do PDU foi submetido a um processo de revisão pelo Comitê Gestor do INMA (CG/INMA) e, então, submetido à anuência do Conselho Técnico Científico (CTC/INMA), assegurando que todos os aspectos críticos fossem considerados e que o Plano refletisse a visão e os objetivos institucionais. Este PDU serve como um guia para o desenvolvimento físico e institucional do Instituto, constituindo-se como uma estratégia de gestão que orientará as ações do INMA nos próximos cinco anos.

A relevância da execução dos projetos delineados no PDU é fundamental para o desenvolvimento sustentável e a excelência operacional da Unidade. A implementação eficaz das iniciativas aqui elencadas tem o potencial de promover importantes avanços nas atividades de pesquisa, popularização da ciência e apoio ao desenho de políticas públicas, alinhando-se com as diretrizes estratégicas e prioridades estabelecidas pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e pelas políticas federais.

Este PDU representa o início de uma nova fase de desenvolvimento estratégico para o INMA, caracterizada pela inovação, colaboração intersetorial e um firme compromisso com a sustentabilidade e a qualidade científica. Os resultados deste plano serão integrados à estratégia de gestão do INMA, orientando suas ações e promovendo o desenvolvimento contínuo da instituição.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasil, DF, D.O.U de 23/11/2017, pág. nº 3.

BRASIL. Portaria MCTI nº 6.998, de 10.05.2023. Estabelece as diretrizes para a elaboração da Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação para o período de 2023 a 2030. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasil, DF, D.O.U. de 11.05.2023, Seção I, Pág. 145.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, 2016-2022. MCTIC: Brasília, 2016.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K, 1995. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus. Resultados Digitais, 2022. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/analise-swot/>> Acesso em 03 de abr. 2023. Bruno Volpato: Tudo sobre a análise SWOT: o que é, como fazer e template para baixar. Rock Content, 2017. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/metasmart/>> Acesso em: 03 de abr. 2023. Otavio Andrade: Metas SMART: o que são e como usá-las?

CGEE (Centro de Gestão e Estudos Estratégicos). 2018. "O financiamento da ciência, tecnologia e inovação no Brasil: Propostas de aperfeiçoamento." Brasília.

CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). 2021. "Relatório de atividades e desempenho." Brasília.

Confap (Conselho Nacional das Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa). 2020. "Relatório de atividades 2020." Brasília.

ESCOBAR, H. Orçamento 2021 compromete o futuro da ciência brasileira. Jornal da USP. 09 abr.2021. Disponível em: <https://jornal.usp.br/ciencias/orcamento-2021-compromete-o-futuro-da-ciencia-brasileira/>, Acesso em 07 de junho de 2024.

MAIA, Juliana Capra; FRANCO, José Luiz de Andrade. homem, a mata e o beija-flor: Augusto Ruschi e a conservação da natureza no Brasil. Santa Teresa, ES: INMA: Comunicação Impressa, 2021. 388p.

PLANO de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação para os Biomas Brasileiros. Brasília, DF: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2018.

SBPC (Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência). 2019. "Relatório sobre a situação da ciência e tecnologia no Brasil." São Paulo.

UNESCO. 2021. "Science, Technology and Innovation: Investment and Output." Paris.